



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Planificación Estratégica en la empresa Puertas Castalla

MEMORIA PRESENTADA POR:

Luis Alvarado Gómez

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Septiembre 2019

RESUMEN DEL TFG

El presente proyecto tiene como objetivo la realización de un plan estratégico para la empresa Puertas Castalla con la finalidad de explicar los factores de éxito con los que cuenta la empresa.

Primeramente, se va a realizar un estudio sobre algunos aspectos de la empresa como son su modelo de negocios, sus productos, los mercados o la razón de ser de la empresa.

Se va a llevar a cabo un análisis externo e interno para explicar los puntos fuertes de la compañía utilizando herramientas como el perfil estratégico o el análisis de las fuerzas competitivas.

Dentro del análisis externo se analizará por un lado el microentorno y por otro, el macroentorno para obtener como se encuentra el entorno y explicar las amenazas o oportunidades que este supone para la empresa.

Por otra parte, se efectuará un análisis DAFO que determine cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan de manera directa o indirectamente sobre la compañía. Seguidamente, se formularan posibles estrategias que podrían ayudar a la empresa a crecer en el mercado y consecuentemente aumentar su cuota de mercado y mejorar su posición competitiva dentro del mismo.

A continuación, se van a elaborar los planes de acción junto con la priorización de los mismos que debería llevar a cabo la empresa para poner en marcha dichas estrategias. Una vez terminado este punto, se realizará un análisis de la viabilidad de las estrategias que se han planteado para llevar a cabo en la empresa y determinar la viabilidad de cada una de ellas.

Por último, se realizarán una serie de conclusiones que se habrán obtenido de los puntos desarrollados anteriormente con la finalidad de matizar la importancia de la planificación estratégica de una empresa.

Palabras clave:

- Estrategia
- Planificación
- Objetivos
- Análisis
- Control



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA PUERTAS CASTALLA

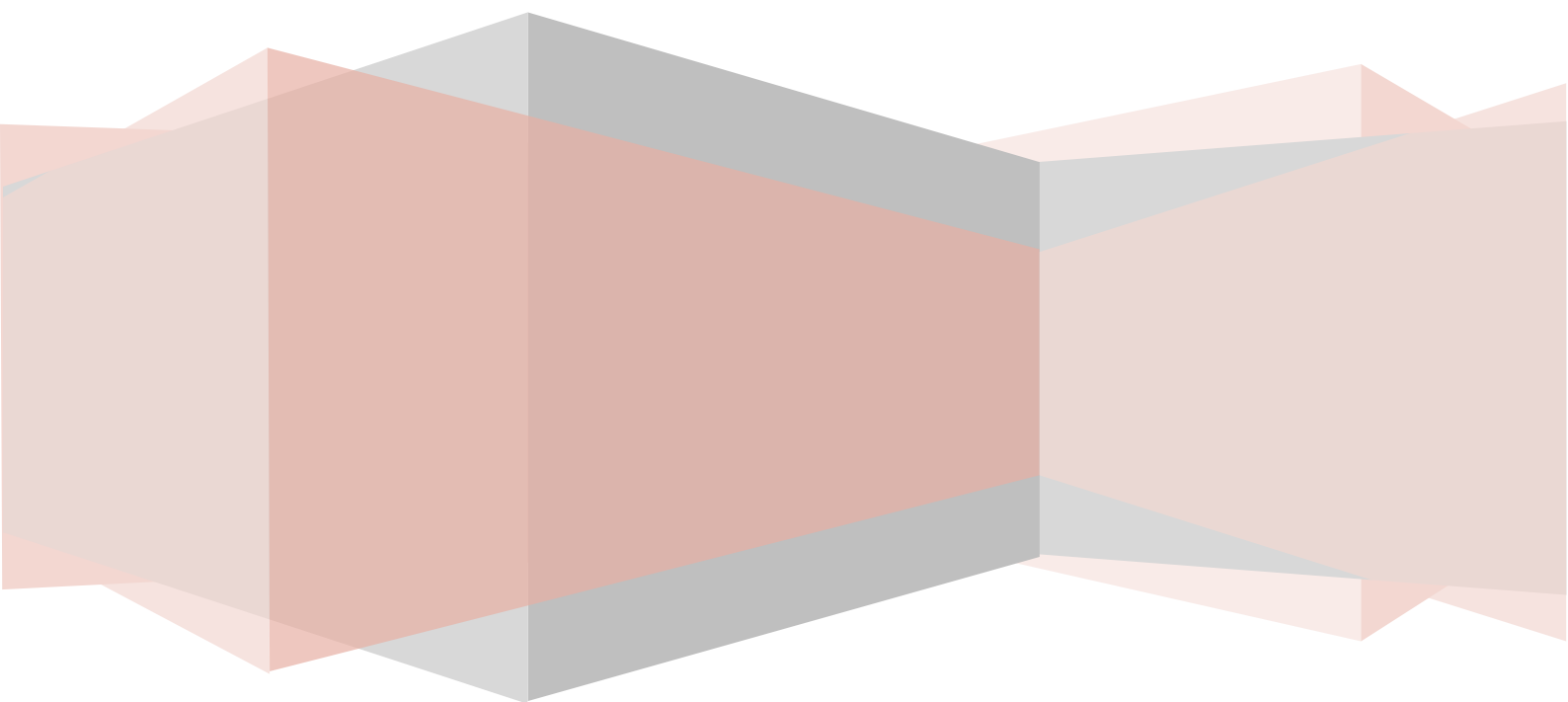
Trabajo Fin de Grado



CASTALLA
PUERTAS E INTERIORISMO

LUIS ALVARADO GÓMEZ

TUTOR: JOSEP CAPÓ VICEDO



ÍNDICE

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:.....	7
1.1. Objeto.....	7
1.2. Motivación.	7
1.3. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO:.....	11
2.1. Estrategia.....	11
2.2. Dirección estratégica.....	16
2.3. Planificación estratégica	19
CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES:	27
3.1. Descripción de la empresa	27
3.2. Historia de la empresa	29
3.3. Estrategias y prioridades competitivas	31
3.4. Misión, visión y valores.....	32
3.5. El Producto	33
3.6. Administración de procesos.....	38
3.6.1. Proceso de fabricación de productos	38
3.6.2. Control de calidad en la fabricación.....	40
3.6.3. Logística del producto	40
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO:	43
4.1. Análisis del Entorno General o Macroentorno:	44
4.1.1. Análisis PEST.....	44
4.1.2. Perfil Estratégico del Entorno	60
4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno:	62
4.2.1. La segmentación estratégica	63
4.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	65
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO:	78
5.1. Inventario de recursos	78
5.2. Análisis funcional	81
5.3. Perfil estratégico	82
5.4. Análisis DAFO	88
CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS: .	93
6.1. Formulación:.....	93
6.1.1. Matriz DAFO.....	94
6.2. Evaluación y Selección:	95

Plan Estratégico Puertas Castalla

6.2.1. Ajuste de la Estrategia.....	96
6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia	99
6.2.3. Factibilidad de la Estrategia	106
CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN Y ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS:	108
7.1. Elaboración de los Planes de Acción:.....	108
7.2. Priorización de los Planes de Acción:	111
7.3. Análisis de la viabilidad de las estrategias:.....	113
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES:.....	120
BIBLIOGRAFÍA:.....	123
ANEXOS:	125

CAPÍTULO 1:
OBJETO,
MOTIVACIÓN Y
JUSTIFICACIÓN DEL
PROYECTO

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

1.1. Objeto.

El objetivo primordial de este proyecto es la elaboración del Trabajo Final de Grado para analizar la empresa **Puertas Castalla** y la realización de su **Plan Estratégico**. Para ello, se realizará una recopilación de información de carácter relevante sobre las estrategias realizadas por la misma en los últimos años, estudiando la situación en la actualidad de la empresa junto con una valoración del análisis interno y externo de la misma.

Se analizarán aquellos factores y las variables que pueden influir de manera directa o indirecta a la organización. Posteriormente, se procederá a formular, evaluar y seleccionar una serie de estrategias futuras para Puertas Castalla, analizando su posible implantación en la empresa mediante el desarrollo de sus respectivos planes de acción.

1.2. Motivación.

A través de la realización de este informe, se han ido utilizando diferentes conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo de las asignaturas cursadas en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

En este trabajo, nos hemos centrado por el área de la Dirección Estratégica con la finalidad de realizar un plan estratégico que sirva de ayuda a la empresa Puertas Castalla para continuar con su expansión dentro de su sector de mercado.

Además, es una oportunidad para desarrollar profundamente conocimientos y ponerlos en práctica con la intención de obtener una serie de conclusiones óptimas y eficientes para la empresa.

1.3. Justificación.

La relevancia de este proyecto consiste en analizar de forma óptima la empresa Puertas Castalla y poder obtener una serie de conclusiones que permitan a la organización servirles de ayuda en la planificación de su futuro.

Apoyándonos en la Dirección Estratégica, la cual es una herramienta utilizada en las empresas con el primordial objetivo de formular estrategias y la posterior puesta en práctica de las mismas, se ha ido obtenido una serie de información

Plan Estratégico Puertas Castalla

la cual explicaremos en los apartados posteriores. Además, la dirección estratégica en las empresas sigue unas funciones básicas las cuales son: el desarrollo y la motivación de los recursos y capacidades, la coordinación de los recursos y la creación de valor.

La estructura del proyecto queda representada en su correspondiente índice y la información que va a incluir cada apartado es la siguiente:

El **Capítulo 1** hace referencia al objeto, motivación y justificación del proyecto y el porqué se ha decidido realizar el mismo.

Por otra parte, el **Capítulo 2** sirve como una introducción a algunos conceptos teóricos como son la Dirección Estratégica y el Plan Estratégico y sirve de ayuda para la mejor comprensión de la información que se incluirá en los siguientes apartados.

El **Capítulo 3** se puede observar como hace referencia a una serie de antecedentes que ayudan a localizar la empresa, saber la actividad que realiza, cuál es su estructura, como organiza su proceso productivo...

En el **Capítulo 4** se explica el análisis interno de la organización en el que se va a valorar e identificar cual es la estrategia llevada a cabo por la empresa Puertas Castalla en la actualidad y el lugar que ocupa la misma frente a sus competidores junto con la evaluación de los recursos y capacidades de la organización para determinar sus fortalezas y debilidades y así poder desarrollar una ventaja competitiva.

Seguidamente, el **Capítulo 5** hace referencia al análisis externo de la empresa en el que se va a analizar el entorno de la misma con la finalidad de comprobar cómo este puede afectar a la definición de la estrategia empresarial permitiendo obtener una serie de oportunidades para intentar aprovecharlas al máximo y una serie de amenazas para intentar reducirlas o convertirlas en oportunidades para la compañía.

El **Capítulo 6**, incluye la formulación, evaluación y la selección de las estrategias a través del análisis DAFO con el propósito de analizar cuáles son las estrategias más óptimas para poder implantarlas en la compañía y mejorar su actividad productiva.

Posteriormente, en el **Capítulo 7** se pueden observar los distintos planes de acción propuestos para cada una de las estrategias seleccionadas en el apartado anterior y en ellos se puede ver como se detallan los distintos objetivos con sus correspondientes acciones a llevar a cabo por la organización para la implantación fructífera de cada plan de acción.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Finalmente, el **Capítulo 8** abarca distintas conclusiones que se han ido obteniendo en la elaboración del proyecto y en el transcurso del mismo.

Por último, el **Apartado anexos** incluye información de los distintos cuadros y figuras representados a lo largo del proyecto.

CAPÍTULO 2:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO:

En el presente capítulo se van a explicar los fundamentos teóricos de la dirección estratégica y, por otra parte, se abordarán los diferentes métodos y herramientas utilizados para la elaboración del Plan Estratégico.

Este capítulo pretende que sirva de ayuda para la mejor comprensión de los distintos conceptos y términos utilizados a lo largo del Plan Estratégico. Además, cabe destacar que contiene aspectos teóricos acompañados de cuadros y figuras con la finalidad de facilitar la explicación de estos conceptos.

El marco teórico se relaciona de forma directa con el desarrollo del Plan Estratégico debido a las definiciones de las técnicas y herramientas utilizadas en su elaboración junto con una continua interacción entre los mismos.

2.1. Estrategia

La definición de estrategia ha evolucionado con el paso de los años junto con los sistemas de dirección. En la actualidad existen distintas definiciones que otorgan diferentes puntos de vista para los autores que las realizaron. Una posible definición del concepto de estrategia podría ser que la estrategia empresarial es la manera en la que una organización define la forma de crear valor junto con el qué hacer y el cómo hacerlo y además, define los objetivos empresariales y las acciones y los recursos a emplear para cumplir con los propios objetivos.

Algunos de los principales autores fueron *CHANDLER* (1962), *ANSOFF* (1965) o *PORTER* (1982) los cuales tenían distintos pensamientos a cerca del concepto de estrategia, por lo que este concepto se puede considerar de carácter multidimensional debido a que abarca distintas actividades relevantes de la empresa.

Este concepto aparece como réplica al reto estratégico y por lo general, suelen ser la orientación y el alcance de una compañía a largo plazo que permita obtener una determinada ventaja en el entorno a través de recursos y capacidades y con el propósito de complacer las necesidades de sus grupos de interés.

Estas decisiones estratégicas tienen como características que suelen tener una naturaleza compleja, suelen ser llevadas a cabo en fases donde existe un considerable nivel de inseguridad por el carácter cambiante del entorno, afectan a las decisiones operativas ya que existe una gran relación entre la

Plan Estratégico Puertas Castalla

estrategia general con los aspectos operativos, requieren un planteamiento integrado debido a que los directivos deben resolver cuestiones estratégicas y conseguir pactos con otros directivos e implican una transformación importante en la organización.

Además, las estrategias se suelen dividir en tres niveles distintos en función del nivel jerárquico en la organización los cuales son: **estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales u operativas.**

Figura 2.1 Niveles de la estrategia



Fuente: Johnson, G.; Scholes, K y R. Whittington (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid. 7ª Edición.

En esta figura aparecen representados los 3 niveles de la estrategia los cuales representan la distinta responsabilidad de los trabajadores según en qué lugar de la pirámide se encuentren.

Las estrategias funcionales u operativas se caracterizan por fijar diferentes criterios que sirvan para explicar cómo se deben de utilizar las capacidades y los recursos en cada área funcional con la finalidad de incrementar lo máximo posible la productividad y dar soporte a las ventajas competitivas. Esta clase de estrategias deben contribuir a alcanzar los objetivos empresariales y son fundamentales para que las estrategias que se encuentran en niveles superiores tengan el máximo impacto posible. Otro nombre con el que se les suele denominar es el de políticas.

Las estrategias competitivas o de negocio se ocupan de la manera en la que se tiene que combatir con éxito en los mercados en los que se encuentra

Plan Estratégico Puertas Castalla

ubicada la organización. Además, conllevan la toma de decisiones enlazadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), las cuales están constituidas por las partes de la compañía con un mercado externo distinto de las otras UEN. Intentan conocer la manera para poder desarrollar de forma lo más fructíferamente posible la actividad de cada UEN. Permiten la búsqueda para llevar a cabo un posicionamiento más competitivo, mediante las potencialidades internas.

Las estrategias corporativas o de empresa, hacen referencia a la magnitud global de una organización y de la forma en la que se pueda añadir valor a las diferentes partes que la conforman. Conllevan las decisiones sobre el global de la compañía y son la base de las demás decisiones estratégicas. Además, en ellas se incluyen aspectos como la misión, visión y objetivos de la organización, la cobertura geográfica, la variedad de productos y las formas de asignar los recursos a las diferentes partes de la empresa.

Por otra parte, es necesario definir las estrategias en función del **ciclo de vida** en el que se localice su sector de actividad o sus productos.

Cada fase se puede asociar a distintas peculiaridades estructurales particulares, las cuales pueden:

- Influir en la naturaleza de la competencia.
- Determinar los factores clave de éxito.
- Permitir identificar las estrategias con mayor probabilidad de éxito según la etapa.

Existen cuatro clasificaciones distintas en función del ciclo de vida las cuales son: **etapa de introducción, etapa de crecimiento, etapa de madurez y etapa de declive.**

Los sectores nuevos se caracterizan por haber aparecido recientemente, situándose en la **etapa de introducción o crecimiento** de su ciclo de vida. Por lo general, se manifiestan como resultado de alguna clase de novedad en los productos o servicios, o en la manera de prestarlos o fabricarlos. Se suelen incluir aquellos sectores en los que la innovación tecnológica es la fuente primordial de ventaja competitiva.

En estos sectores se producen una sucesión de particularidades que influyen en las estrategias a llevar a cabo como son:

- Los elevados costes originales, incluyendo los reducidos volúmenes de fabricación y las posibles dificultades para el acceso a materias primas o a los canales de distribución.
- El lento crecimiento de la demanda ya que las tasas de crecimiento son muy reducidas por el reducido conocimiento del producto en el mercado.

Plan Estratégico Puertas Castalla

- El alto nivel de riesgo incluyendo una alta incertidumbre y una gran inestabilidad.

Además, el tiempo es uno de los factores críticos debido al momento ideal para poder entrar dentro de los sectores distinguiendo dos tipos de clasificaciones:

- El líder posee el poder de ser el primero, pero en cambio sostiene un mayor riesgo y los costes de ser el pionero.
- El seguidor disfruta de un menor riesgo inicial, pero puede dejar perder oportunidades que le posibiliten lograr ventajas competitivas.

En los **sectores maduros** se produce una ralentización de la tasa de crecimiento. Se caracterizan entre otros aspectos por:

- Las probabilidades de desarrollo natural de la organización disminuyen.
- Aumenta el grado de la competencia entre las empresas instauradas en el mercado.
- Los consumidores acumulan experiencia sobre el producto, por lo que la competencia procura a trasladarse hacia una atención superior a los costes y al servicio.

Cuando un determinado sector entra en la fase de madurez, las empresas ven reprimida la capacidad de progresión y consecuentemente, aumentada la magnitud de la competencia. Por tanto, debe optar por elegir una de las dos opciones estratégicas siguientes:

- Lograr una ventaja competitiva firme, donde las compañías que la posean dispondrán de más oportunidades y capacidades para combatir en el mercado y continuar extendiéndose.
- Resituarse el campo de acción de la organización, en el caso de que las posibilidades de desarrollo del sector o de la empresa no sean convenientes puede resultar interesante volver a definir su campo de actividad.

Los **sectores en declive** se caracterizan por ser el período terminal del modelo de ciclo de vida del sector. El indicador más significativo para darse cuenta de que el sector se encuentra en esta fase es la disminución constante de la demanda.

Por lo general, los sectores entran en esta fase cuando aparecen productos sustitutivos que mejoran las prestaciones de los productos tradicionales.

Estos sectores se suelen caracterizar por:

- La disminución progresiva y sistemática de la demanda.
- El gran superávit de la capacidad productiva instalada.

Plan Estratégico Puertas Castalla

- La existencia de una agresiva competencia en precios.
- La falta de permutas tecnológicas, lo que hace referencia a la ausencia de nuevos productos y el equilibrio de la tecnología de procesos.
- La posible existencia de notorias barreras de salida, lo cual incrementa la competitividad en el sector.

Por tanto, seleccionar la estrategia más adecuada supone encajar las oportunidades que ofrece el sector con el posicionamiento competitivo de la organización.

La mayoría de empresas suelen adoptar una mezcla de las trayectorias de progreso las cuales se obtienen a partir de la Matriz de Ansoff.

Figura 2.2 Matriz de Ansoff

MERCADOS	EXISTENTES	PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
	NUEVOS	Proteger / Construir	Desarrollo del producto
		Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2016) *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid 2ª Edición

Por lo que hace referencia al primero de los cuadrantes, es decir, al de **proteger/construir**, se produce cuando las organizaciones afianzan su postura con sus productos vigentes en los mercados que operan actualmente. Cabe destacar que esta alternativa es la que brinda una confianza superior y un margen de error inferior debido a que se actúa con productos familiares y en mercados que igualmente comprendemos.

La segunda estrategia es la de **desarrollo de nuevos mercados**, la cual aparece cuando la organización plantea abarcar nuevos mercados con sus productos vigentes. Con la finalidad de lograr este objetivo es importante reconocer nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de distribución.

La siguiente estrategia es la de **desarrollo de nuevos productos**, en la cual la organización produce productos nuevos para los mercados en los que ejerce

su actividad en la actualidad. Debido a los continuos cambios del mercado, es necesaria la adaptación y por tanto, el lanzamiento de nuevos productos para poder satisfacer las necesidades aparecidas en los clientes con esos cambios.

Por último, combinando nuevos productos y nuevos mercados, encontramos la estrategia de **diversificación**, esta estrategia es la que ofrece menor seguridad debido a que la empresa no conoce ni los mercados en los que va a operar ni los productos que va a comercializar y por tanto, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

2.2. Dirección estratégica

Actualmente las compañías se están enfrentando al reto de hacer frente a distintos retos y cambios continuos del propio entorno, de los medios tecnológicos, de la sociedad que las rodean, de los recursos de capital y de nuevas regularizaciones y legislaciones. Es de gran importancia tomar buenas decisiones en el ámbito empresarial para poder enfrentarse a la competencia de forma eficiente. Por tanto, la **dirección estratégica** se puede definir como el procedimiento que concede la posibilidad de poder desarrollar y poner en práctica los distintos potenciales de una empresa que les permitan a su vez competir dentro de su sector y obtener una serie de beneficios y objetivos.

Las empresas deben ser capaces de aprovechar sus recursos, las fortalezas y sus capacidades para potenciar su expansión en el mercado. Además, deben intentar captar las oportunidades antes de sus competidores para conseguir beneficiarse lo máximo posible de las mismas, al mismo tiempo que es importante reducir las amenazas que se les presenten o que puedan convertirlas en oportunidades para su compañía.

La dirección estratégica se fundamentó con el principal objetivo de contener todo el problema estratégico en la que la fase de formulación de la estrategia empresarial reúne la exposición de la planificación estratégica incrementando la repercusión del análisis desde variables *hard* (técnico-económicas) hasta variables *soft* (socio-político-culturales).

Dentro de la dirección estratégica se pueden encontrar cuatro componentes esenciales de cualquier estrategia y que se pueden reconocer como cuatro actividades distintas:

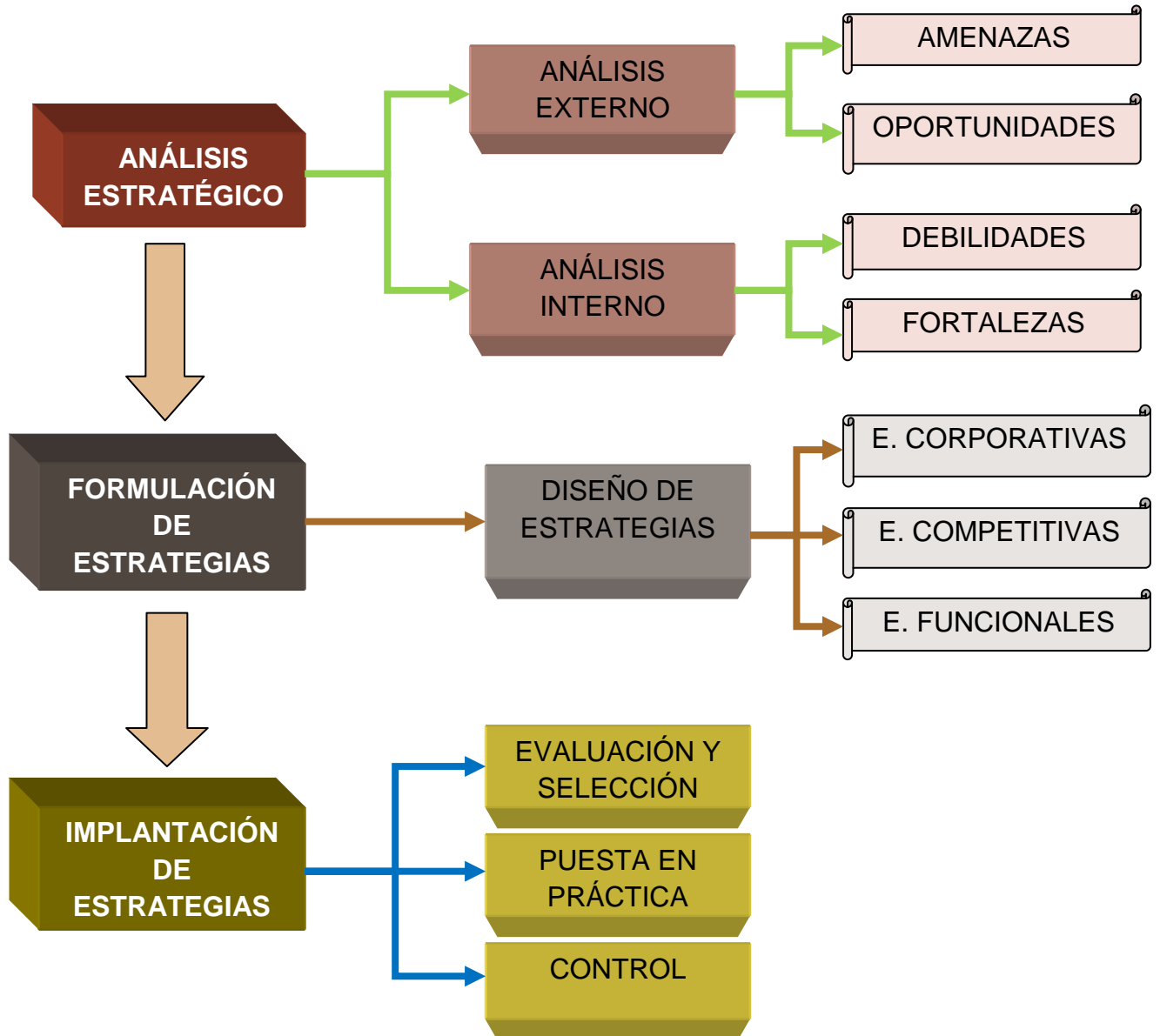
- **El campo de actividad** a través del cual se procura definir el campo de acción de la organización, explicando la holgura y las características de su vínculo productivo con el entorno socioeconómico para poder definir cuales son los negocios en los que piensa abarcar la organización. Además, el ámbito de la actividad debe estar definido como una cartera

de negocios o actividades elaborada por la composición de los distintos binomios producto-mercado en los que la organización quiere trabajar. Es necesaria realizar una visión dinámica sobre este factor para analizar la forma en que va a progresar esta cartera de actividades mediante la combinación de la opción actual y la nueva y el análisis de estas tres dimensiones: necesidades, mercados y tecnologías.

- **Las competencias distintivas** en las cuales se encuadran los recursos (financieros, técnicos, físicos...) y las habilidades (directivas, tecnológicas, organizativas...) actuales y potenciales que tiene y controla la organización. Son las propias capacidades o competencias lo que permiten a la empresa poder obtener distintos rendimientos a través de sus activos materiales y financieros. Consiste en poder delimitar el modelo y el nivel según tienen que prosperar y asignar las capacidades cuya utilización adecuada puede permitirnos alcanzar los objetivos de la organización haciendo a la empresa más competitiva en ciertas actividades.
- **Las ventajas competitivas** se consideran las características que la organización debe desarrollar para conseguir y fortalecer una posición de ventaja frente a la competencia. La organización ha de ser capaz de trabajar en una actividad concreta y al mismo tiempo debe intentar hacerlo mejor que sus competidores. Dicho potencial de la organización puede surgir de la posesión de recursos concretos o competencias clave como puede ser, equipos tecnológicos innovadores, patentes, materias primas de alta calidad...
- **La sinergia** conlleva la búsqueda del efecto sinérgico positivo lo que significa la explotación de interrelaciones entre diferentes actividades, habilidades, recursos... de la organización para poder lograr que el conjunto posibilite fundar más valor que el que se deduciría de una actuación separada de estos elementos y que debe derivar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las ventajas competitivas y las competencias distintivas. Por tanto, es de carácter relevante la búsqueda de complementariedades positivas entre los tres componentes de la estrategia con la finalidad que se alcance el mayor grado de eficacia posible.

La dirección estratégica se puede dividir en tres fases las cuales son **el Análisis Estratégico, la Formulación de Estrategias y la Implantación de estrategias**. Es relevante que durante el proceso exista una interacción persistente de todos los componentes de cada una de las partes ya que es imprescindible una retroalimentación de información persistente a lo largo del procedimiento.

Figura 2.3 Etapas de la Dirección Estratégica:



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

El **análisis estratégico** intenta reconocer el efecto de las expectativas y el poder de las partes interesadas, las oportunidades y amenazas presentadas por el entorno y la capacidad estratégica que posee la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades de la misma.

La estrategia en esta parte se entiende como el producto de la unión de tres componentes como son el entorno, los recursos de la empresa y las expectativas de los "Stakeholders".

Respecto al entorno, las empresas deben de intentar obtener una visión de los impactos primordiales del entorno a la hora de la selección de la estrategia y

Plan Estratégico Puertas Castalla

pueden existir tantas variables diversas que no sea posible identificarlas o analizarlas a todas ellas.

En cuanto a los recursos, hacen alusión a las influencias internas que tiene la empresa y su propósito es poder conformar una visión de las mismas.

Por último, los stakeholders, influyen sobre aquello aceptable en referencia a los términos de las estrategias anticipadas por la dirección, las creencias y los supuestos que conforman la cultura de la empresa.

Por otra parte, la **formulación de las estrategias** consiste en expresar la forma en que las empresas mediante la potenciación de sus puntos fuertes y la merma de sus puntos débiles salen al paso de las amenazas presentadas y aprovecha las oportunidades del entorno. Es importante que las empresas formulen distintas estrategias alternativas dependiendo de los escenarios que puedan ir apareciendo. A partir de este punto, se clasifican en estrategias competitivas como el liderazgo en costes, las direcciones de desarrollo futuro como la diversificación, las formas de crecimiento como la cooperación o el grado y las vías de internacionalización.

Por último, la **implantación de estrategias** es la fase de control y tiene como objetivos otorgar la posibilidad que se ejecute la estrategia seleccionada y consolidar el control tanto de su realización como de su autenticidad. Además, la implantación de estrategias se puede dividir en tres partes que son la evaluación de estrategias, la selección de las estrategias y la implantación y el control.

La evaluación de las estrategias se puede examinar en el contexto del análisis estratégico con la finalidad de valorar las ventajas relativas de cada una de ellas.

La selección de las estrategias es el procedimiento utilizado para elegir las alternativas que la organización deberá seguir, pudiendo ser una o varias estrategias las seleccionadas.

La implantación de la estrategia es la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas con la finalidad de expresar las líneas de acción planteadas en los planes estratégicos. El control es la retroalimentación de todo el procedimiento para poder detectar y elaborar acciones preventivas.

2.3. Planificación estratégica

La planificación estratégica se puede determinar como el procedimiento de estudio de la información antigua y actual con el objetivo de realizar una predicción de la transformación futura. Mediante este procedimiento se

Plan Estratégico Puertas Castalla

pretende disponer de las decisiones que van a ser diseñadas y efectuadas por la empresa dentro de su cerco operacional en el que se va a localizar en el futuro. La planificación estratégica es un método que empieza mediante la aplicación de un procedimiento con la finalidad de conseguir el plan estratégico y seguir con una forma de dirección la cual posibilita a la empresa poder conservar su postura frente a la competencia dentro de un contexto variable de forma constante.

La planificación estratégica ayuda a la empresa a poder descubrir cómo alcanzar el lugar que necesita. Además, este proceso contiene el análisis tanto de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, y de la planificación de las actuaciones futuras de una forma real y prioritaria.

Algunos autores consideraron que la planificación estratégica presenta una serie de deficiencias debido a la mayor dificultad de la organización y del entorno, a una implantación inadecuada de la estrategia formulada, a una falta de entendimiento de lo que son las estrategias y a una infraestimación de la complejidad del problema estratégico dentro de las empresas. Por tanto, la planificación estratégica representa un ataque parcial al problema estratégico ya que el análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas, dejando de lado las variables psicosociopolíticas, cuando estas variables tendrán una importancia cada vez superior. Se focaliza la atención en los vínculos empresa-entorno bajo una suposición de que la conformación interna de la organización continuará sin permutas en vez de plantear las permutas estructurales internas necesarias.

Se considera que es el procedimiento de formalización de la dirección estratégica de la organización ya que en este se realiza el reflejo de las decisiones y los supuestos que conforman el procesamiento de la dirección estratégica.

Por otra parte, es un procedimiento que se encarga de fijar las orientaciones de la empresa y le permite poder mejorar, acomodar o modificar su posición competitiva dentro de su sector de actividad especializado.

La planificación estratégica ha provocado un aumento en el progreso de estrategias en relación y frente al entorno y de estrategias competitivas las cuáles posibilitan a la organización conservar y prosperar de manera persistente su posición frente a la competencia.

La planificación estratégica posibilita el aumento del sentido de propiedad de las personas a la empresa lo cual provoca consecuencias directas sobre la productividad y la motivación, supone una perspectiva global de la organización que adhiere los problemas de análisis, formulación e implantación de

Plan Estratégico Puertas Castalla

estrategias, disminuye la cuantía de recursos y el período dedicado a enmendar decisiones repentinas...

El plan estratégico a nivel corporativo se centra en las definiciones de misión y de visión de la organización, el estudio estratégico global y el campo de acción de la organización mediante las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento externo, crecimiento interno...

A nivel de negocio trata de definir la postura competitiva de cada negocio que le posibilite poder obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y el análisis estratégico a nivel de negocio para manifestar la estrategia competitiva más adecuada.

En cambio, a nivel funcional determina las necesidades formales que en las diferentes áreas operacionales demandan las estrategias corporativas y de negocios. La trascendencia que las áreas funcionales poseen en la concepción de las competencias diferenciadoras de la organización.

Por lo que hace referencia a la elaboración del plan estratégico la idea de la creación del mismo debe surgir por parte de la alta dirección. La visión empresarial y la capacidad para producir ideas nuevas deben ir acompañadas de un análisis de la posibilidad del éxito empresarial, por tanto, si se desarrolla una correcta planificación y coordinación entre el experto y la dirección de la empresa las probabilidades de éxito serán superiores y es de carácter fundamental la participación de toda la organización a la hora de producir la ejecución del plan estratégico.

Figura 2.4 Etapas de la Planificación Estratégica:



Fuente: Fernández Romero, A. (2004): *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Actualmente, vivimos en un mundo que se encuentra en continuo cambio a un ritmo acelerado, pero es necesario realizar una planificación estratégica como un plan vivo, adaptable y que permita captar las informaciones del entorno y de los grupos de interés. Por este motivo, es de carácter relevante desarrollar metodologías participativas durante todo el proceso. Algunas de las ventajas que puede suponer en una organización abordar la planificación estratégica desde este punto de vista son:

- Unifica la orientación empresarial mediante un procedimiento formal y sistemático.
- Disminuye la cuantía de recursos y del tiempo dedicado a enmendar decisiones repentinas.
- Permite el aumento del conocimiento de la propia compañía, lo cual supone descubrir áreas de progreso.
- Posibilita la detección de oportunidades y su clasificación por orden de prioridad y explotarlas.
- Impone a los directivos a razonar, meditar, entender y negociar entre ellos los problemas fundamentales que les atañen.
- Hace posible tener una visión global de la organización incorporando las cuestiones del análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- Prepara a la empresa para estar al día de los cambios que puedan ir apareciendo y le permite gestionar de mejor forma aquellos que le resultan adversos.
- Mejora la técnica de la toma de decisiones.

La planificación estratégica se puede considerar como el esfuerzo de manera disciplinada de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban definiendo: lo **qué** es una organización, lo **qué** hace y el **por qué** lo hace. Sirve de ayuda a formular la misión empresarial y a partir de esta, proyectarse de cara al futuro a medio plazo visualizando cómo se desea estar dentro de unos años lo cual representa la visión empresarial.

Es importante que la idea del plan estratégico surja de la alta dirección de la organización y la colaboración de un experto es imprescindible para poder elaborar un plan estratégico verosímil, coherente y útil. Es necesaria una correcta planificación entre la dirección de la empresa y el experto para así poder aumentar las posibilidades de éxito. Además, es imprescindible la participación de toda la organización a la hora de la ejecución del plan estratégico.

A la hora de llevar a cabo es relevante considerar los siguientes puntos:

Plan Estratégico Puertas Castalla

1. **Creación del equipo:** cuanta más diversidad de gente exista mejor ya que más se potenciará la generación de nuevas ideas y estrategias.
2. **Inmersión del equipo:** son los componentes a analizar previamente de empezar el procedimiento de generación de estrategias.
3. **Generación:** es la fase donde se busca la cuantía de estrategias, no la calidad de estas.
4. **Selección:** qué criterios debemos emplear para seleccionar las mejores estrategias.
5. **Diseño de los planes de acción:** es necesario diseñar un plan de acción para cada una de las estrategias seleccionadas.

El planificador debe tener una dedicación total con el plan estratégico, tiene que contar con un equipo mínimo dependiendo de la dimensión de la organización, debe depender del nivel más elevado de la estructura y no se debe ocupar de tareas marginales a la función de planificación con la finalidad de que el plan estratégico se pueda desarrollar con éxito.

Además, algunas de las funciones que debe seguir el planificador son las siguientes:

- **El diseño de la sistemática:**
 - Etapas del procedimiento.
 - Personas, unidades y grupos que deben actuar.
 - Principios a obedecer.
 - Técnicas y modelos a emplear.
 - Documentos a realizar.
- **Difundir y aplicar los principios, la metodología y las técnicas:**
 - La aceptación del sistema pasa por un completo conocimiento de todos los medios, modelos y técnicas a utilizar.
 - El mejor modo es la formación en el instante en el que los grupos de trabajo actúan en las diferentes etapas del procedimiento de planificación.
- **Generar la adhesión:**
 - El planificador se debe ganar a directivos y al personal, despertando su interés y manteniéndolo.
- **Dirigir y facilitar el desarrollo de las reuniones:**
 - Es necesario que intervenga en la mayor parte de las reuniones y así formar parte de los comités clave que se instauren para el progreso del procedimiento.
- **Estimular el proceso:**
 - Debe organizar las tareas y controlar los plazos para que el sistema funcione de forma correcta.

Plan Estratégico Puertas Castalla

- Puede utilizar las reuniones con los equipos, emails, llamadas telefónicas...
- **Exigir el control:**
 - Debe recordar de forma constante a los encargados de implementar los planes de acción el control de las correspondientes estrategias.
- **Coordinar los planes parciales:**
 - Debe ser el responsable de que los planes parciales como por ejemplo, el de marketing o I+D sean compatibles y se formen en el plan general de la empresa.

Para poder organizar la planificación de forma eficiente para la empresa, es necesaria la redacción del plan estratégico el cual debe seguir la siguiente estructura:

- 1- La **presentación**, normalmente a cargo del máximo responsable de la organización.
- 2- La **introducción**, en la cual aparece un breve resumen de los elementos fundamentales del plan estratégico.
- 3- La **misión y visión** de la empresa.
- 4- El **análisis de la situación actual** incluyendo por un lado el perfil y la breve historia de la organización y por el otro, la descripción de la situación actualmente de la organización, así como de su estructura organizativa y funcional, recursos, procesos...
- 5- El **diagnóstico**, realizando un análisis externo reconociendo las oportunidades y amenazas y un análisis interno reconociendo las fortalezas y debilidades.
- 6- La **formulación, selección y evaluación de las estrategias**.
- 7- Los **planes de acción**, realizando una elaboración de los mismos, la priorización de estos, la elaboración del presupuesto y la cuenta de explotación provisional y el sistema de seguimiento y el control del plan.

Según el tamaño de la empresa podemos encontrar tres clasificaciones distintas que son: grandes empresas, medianas empresas y pequeñas empresas.

Dependiendo de la clasificación de cada empresa su proceso de planificación estratégica variará ya que no van a realizar una planificación similar.

Figura 2.5 Proceso de planificación en una gran empresa:

Plan Estratégico Puertas Castalla



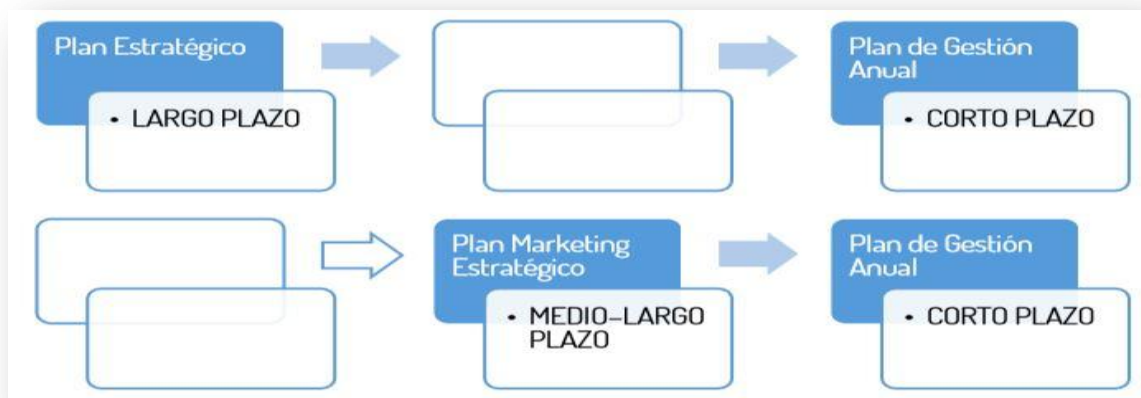
Fuente: Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Figura 2.6 Proceso de planificación en una mediana empresa:



Fuente: Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Figura 2.7 Proceso de planificación en una pequeña empresa:



Fuente: Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

qwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwerty uiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopas dfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjkl zxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbn nmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwer tyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiop asdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfgh jklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcv bnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmq wertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwertyu iopasdfghjklzxcvbnmqwertyuiopasd fghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklz xcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbn mqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwer tyuiopasdfghjklzxcvbnmrtyuiopasdf ghjklzxcvbnmqwertyuiopasdfghjklz xcvbnmqwertyuiopasdfghjklzxcvbn mqwertyuiopasdfghjklzxcvbnmqwer

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES:

En el capítulo de los antecedentes se va desarrollar el análisis de información de la empresa con el propósito de poder evaluarla. Primeramente, vamos a realizar una descripción de la misma donde trataremos a qué se dedica y cuál es la estrategia seguida por la empresa.

Seguidamente, se va a estudiar la historia de la empresa y cuál ha sido su evolución con el paso del tiempo hasta la actualidad.

Por otra parte, trataremos de abordar las estrategias y las prioridades competitivas utilizadas por la compañía para competir dentro de su sector.

A continuación, se tratarán aspectos como los valores y principios seguidos por la empresa como son la misión y la visión.

Posteriormente, se explicarán los distintos productos ofrecidos por la compañía y cuáles son los procesos de fabricación de los mismos para cubrir las necesidades de sus clientes.

Por último, se definirá la administración de procesos y cómo la empresa realiza su configuración productiva para hacer frente a todos los pedidos que se les van presentando por parte de los clientes.

3.1. Descripción de la empresa

La compañía Puertas Castalla se centra en la fabricación de puertas de madera con la finalidad de abarcar diferentes segmentos de mercado y cubrir de forma eficiente las necesidades de sus clientes.

El 19 de enero de 1989 se fundó la empresa Puertas Castalla, la cual era una empresa familiar teniendo siempre presente el ofrecimiento de los valores de cercanía y servicio al cliente.

La empresa cuenta con una plantilla de 130 trabajadores distribuidos por los diferentes departamentos en los que se estructura la organización. Entre ellos destacan el gerente, el comercial, el encargado de gestión de calidad y personal, el encargado de producción, el encargado de almacén, la encargada de contabilidad...

Plan Estratégico Puertas Castalla



Esta empresa se centra en comprar la mayor parte del material que necesita para la fabricación de las puertas a la compañía Puertas San Rafael situada en la ciudad de Villacañas (Toledo) y la cual es socia de la empresa Puertas Castalla. A partir de la recepción del material, esta lo transforma y lo produce para otorgar la calidad y la buena finalización a todos sus productos combinando la artesanía y la tecnología con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Esta empresa está ubicada en el Polígono 3, Costera la Marjal, Parcela 67 en la ciudad de Castalla (Alicante).



3.2. Historia de la empresa

La empresa Puertas Castalla se constituyó el día 19 de enero de 1989 con la finalidad de otorgar un buen servicio al cliente y mantener los valores de cercanía hacia los mismos. Fue creada por una familia de la ciudad la cual con el paso del tiempo se ha ido expandiendo dentro de su sector de actividad.



En el año 1994, se especializaron en la exclusividad, diseño y reforma de sus productos buscando en ellos la diferenciación respecto a sus competidores y otorgando características únicas que les proporcionara un crecimiento futuro.

El 9 de abril del año 1995 fue la primera empresa española en conseguir la norma UNE en ISO 9001, apostando tanto por la calidad de sus productos como de su organización.

Por otra parte, en el año 2001 consiguieron obtener la UNE en ISO 14001 por la cual apostaron por el medio ambiente y el compromiso con la naturaleza. Además, se produjeron los primeros pasos en la internacionalización y en la expansión hacia nuevos mercados por parte de la compañía.

A partir del 1 de enero de 2003, empezaron a trabajar en nuevas instalaciones de producción y de oficinas, y comenzaron con la fabricación de armarios de interiores diversificando su gama de productos para intentar conseguir una cuota de mercado superior.

Desde febrero del año 2004 se produjo un fuerte crecimiento a nivel nacional y apostaron por minimizar el impacto ambiental realizando inversiones en maquinaria para la eliminación de los Compuestos Orgánicos Volátiles (COVS).

Plan Estratégico Puertas Castalla

A partir del 8 de julio del 2009 han asistido a las principales Ferias Nacionales y consiguieron el premio a la empresa más involucrada en los aspectos de innovación y diseño.



El 6 de Noviembre de 2013, se produjo un gran cambio en la compañía implantándose en la misma una nueva gerencia con un nuevo modelo de negocio basado en el servicio, la calidad y los valores humanos.

Posteriormente, desde el septiembre de 2014 han asistido a las principales ferias internacionales y se ha apostado por la internacionalización y la apertura de su negocio hacia nuevos mercados. Además, crearon una nueva marca junto con nuevos productos y nuevas patentes e inversiones en las innovaciones de su gama de productos. Realizaron la implantación en la empresa del departamento de Innovación, Diseño e Investigación (I+D+i).

Desde el 2 de julio de 2015, centraron sus esfuerzos en la Gestión Forestal Sostenible y obtuvieron los certificados FSC y PEFC. Apostaron por el servicio, creando Castalla Express, los cuales son productos en stock con servicio inmediato y crearon la puerta térmica para ahorrar energía.

A partir de agosto de 2016, se produjo un gran crecimiento por parte de la empresa a nivel internacional teniendo implantación en más de 30 países diferentes.

Por último, desde finales del año 2017 se apostó por una gran inversión en nueva maquinaria con la finalidad de producir una evolución del producto y obtener nuevas calidades.

3.3. Estrategias y prioridades competitivas

La siguiente sección engloba conceptos como la estrategia corporativa seguida por la empresa, cuáles son sus preferencias competitivas o las metas del departamento de producción.

Las estrategias corporativas hacen alusión al alcance global de la organización y se deben ocupar de dos aspectos principalmente:

- **Decisiones estratégicas sobre el alcance de la empresa:**
 - ✓ Variedad de mercados y productos.
 - ✓ Direcciones de desarrollo de la estrategia corporativa.
 - ✓ Procedimientos de progreso de la estrategia corporativa.
 - ✓ Disparidad geográfica o mundial de la organización.
- **Modos de invención de valor a nivel corporativo:**
 - ✓ Papel de la matriz corporativa.
 - ✓ Gestión de la cartera de negocios.

Además, para poder definir la estrategia corporativa es necesario adoptar tres decisiones:

- Decidir la misión y visión de la empresa.
- Inspeccionar las permutas del entorno y de la competencia y aclimatarse a los mismos.
- Fomentar las capacidades elementales de la organización.

Dentro de las preferencias competitivas llevadas a cabo por la empresa Puertas Castalla podemos observar como estas son la calidad de los productos, la flexibilidad a la hora de la fabricación de los mismos, el periodo establecido con sus clientes para suministrar los productos, el precio de estos y el coste de producción. Centran sus esfuerzos en otorgar una gran calidad en toda su gama de productos junto con un precio óptimo para ser competitivo dentro del mercado. Además, obtienen mucha flexibilidad a la hora de la fabricación de sus productos gracias a la maquinaria que disponen y permiten suministrar cada producto en el tiempo acordado previamente con sus clientes.

Por otra parte, desean satisfacer lo mejor posible las necesidades que vayan apareciendo entre sus clientes y ofrecer un servicio excelente a los mismos.

Esta empresa intenta reducir sus costes a través de la adquisición de materias primas o la fabricación de sus productos y además busca diferenciarse

ofreciendo un diseño de sus productos distinto a los de sus competidores por lo tanto, podemos concluir que tiene una mezcla de las ventajas competitivas genéricas de Porter.

Centrándonos en las prioridades competitivas por parte de la empresa, podemos ver como optan principalmente por una estrategia de fabricación por pedido. La empresa centra sus esfuerzos en fabricar lo que desean sus clientes otorgándoles al mismo tiempo una gran variedad de opciones para que satisfagan sus necesidades.

Por tanto, generalmente se centran en la fabricación contra pedido con la finalidad de producir lo que desean sus clientes exclusivamente y reducir los productos en el almacén que se encuentren en stock.

Además, la empresa dispone de un departamento llamado “Castalla Express” el cual se caracteriza por ofrecer unos determinados productos que se encuentran ya fabricados en el almacén y suministrarlos a los clientes de manera más rápida.

3.4. Misión, visión y valores

La **misión** se puede definir como una declaración de la dirección y el objetivo común de la empresa. Sirve para representar la personalidad y la identidad de la organización actualmente y de cara al futuro, desde una perspectiva global.

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades y las demandas de sus grupos de interés proporcionándoles la máxima calidad permisible y el menor coste.

La **visión** se puede definir como un reflejo de la representación intelectual del itinerario seguido por la organización en alusión a la captación existente de lo que será o tendría que ser en el futuro.

La visión de la empresa Puertas Castalla es la de ser un referente dentro del sector de las puertas tanto a nivel nacional como internacional.

Los **valores de la empresa** se focalizan en el compromiso, el trabajo, el interés por las personas y en ser sostenibles. Estos valores intentan dar pie a una gestión óptima con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales de una forma más eficiente.

La empresa Puertas Castalla se centra en expandirse en el mercado a través de un buen trabajo en equipo y un óptimo ambiente en la organización lo cual produce buenos resultados a la hora de comercializar sus productos.

3.5. El Producto

La empresa Puertas Castalla centra su actividad en la producción y en la venta de puertas y armarios de madera con un diseño innovador y una gran calidad.

El principal proveedor de la empresa Puertas Castalla es la compañía Puertas San Rafael la cual es la encargada de suministrar las principales materias primas para poder realizar el proceso productivo.

La media de todo el proceso productivo desde que empiezan a realizar las puertas hasta que están terminadas, suele tardar alrededor de 4 semanas ya que trabajan por programaciones las cuales están compuestas por distintos pedidos de clientes.

Los encargados de comprar las materias primas y todos los productos necesarios para realizar el proceso productivo es el departamento de compras.

Por otra parte, hay un departamento que se encarga del diseño de los productos y la posible implantación de nuevas puertas que puedan ir sacando al mercado con el objetivo de estar innovando continuamente para poder enfrentarse mejor a sus competidores.

Además, permiten la personalización en algunos de sus acabados de maderas, tintes, lacados, cristales y en las manillas de las puertas.

Una de las características principales de la organización es su elevado nivel de fiabilidad proporcionando a cada cliente los productos tal y como los demandan y en el tiempo que los necesitan. Para ello se cuenta con un equipo de profesionales y una maquinaria de última generación para lograr los acabados deseados.

La empresa dispone de una gran gama de productos entre los que se puede diferenciar entre puertas y armarios. Por lo que respecta a las puertas, las series más demandadas por los clientes son las siguientes:

SERIE LACADA.

Esta serie se caracteriza principalmente por otorgar un diseño moderno y minimalista de los productos que aportan a las estancias una mayor sensación de luminosidad y amplitud. Además, su variación de diseño permite generar diversas posibilidades estéticas y visuales a través de los lacados en tendencia y aportar un toque de personalidad en los hogares.

Algunos de los modelos de puertas más vendidos que encontramos dentro de esta serie son:

Plan Estratégico Puertas Castalla

Modelo Vinci:



Modelo Murillo:



SERIE CARPINTERA.

Se trata de la serie más clásica la cual ha sido protagonista durante muchas décadas en el mercado renovada con nuevos diseños y acabados, adaptándose así a las nuevas exigencias en la actualidad dentro del mercado.

Dentro de esta serie encontramos diversidad de productos que pueden aparecer con este acabado como son: molduras, maderas, paneles con volumen, vidrieras clásicas, lacados, pan de oro y pan de plata, capiteles, glaseados...

Algunos de los modelos más demandados por los clientes de esta serie son:

Plan Estratégico Puertas Castalla

Modelo Chelo:



Modelo Piano:



SERIE LISA.

La serie Lisa dispone de múltiples posibilidades de personalización en las que la madera es la protagonista con juegos de disposición y sentido de la veta, matizada por distintos tintes aplicables a la puerta los cuáles pueden combinar muchos modelos otorgando así diferentes posibilidades en la decoración interior.

Se tratan de puertas enrasadas, correderas, batientes o panelados.

Algunos de los modelos con más demanda por parte de los clientes son:

Plan Estratégico Puertas Castalla

Modelo Praga:



Modelo Lyon:



Por lo que hace referencia a los armarios, encontramos las siguientes colecciones:

COLECCIÓN LONDON.

Se trata de una colección que mezcla toques del pasado y del presente donde se consigue una gran elegancia mediante los reflejos de sus materiales con espacios emblemáticos y una gran perfección en los detalles decorativos.

Como su propio nombre indica, intenta representar el diseño ecléctico de la ciudad inglesa compuesta por áreas de lujo tradicional en las que conviven al mismo tiempo el estilo clásico y el contemporáneo.

COLECCIÓN KYOTO.

Se caracteriza por estar inspirada en la filosofía oriental donde aparece representado el estilo Zen basado en tonalidades claras y líneas rectas aportando a los productos serenidad en ambientes tranquilos y relajados.

Plan Estratégico Puertas Castalla

La armonía a la hora de la elección de los materiales proporciona bienestar y transmite equilibrio, orden, limpieza y relajación en las estancias.

COLECCIÓN NAIROBI.

Se centra en la fascinación a través de un estilo exótico. La luz natural recorre todos los rincones de este estilo aportando un nivel de exclusividad en su decoración artesanal.

Además, la belleza de la naturaleza aparece entrelazada con la riqueza de las influencias culturales y se caracteriza por sus materiales naturales los cuáles transmiten un espíritu explorador y aventurero.

COLECCIÓN NEW YORK.

Esta colección representa el lujo en cada línea de expresión a través de una arquitectura minimalista con materiales distintivos y un equilibrio entre los elementos decorativos.

Centra sus esfuerzos en la búsqueda de espacios diáfanos compuestos por materiales nobles y un mobiliario práctico y funcional.

COLECCIÓN FLORENCE.

La colección Florence, se centra en el estilo romántico con toques delicados y sofisticados con la restauración como el elemento decorativo.

Aparece compuesta de distintos elementos arquitectónicos y materiales sedosos que transmiten un aire señorial a los ambientes con sus formas curvas y suaves.

COLECCIÓN BARCELONA.

Mediante esta colección intentan representar la arquitectura elegante con pinceladas artísticas evocando en un estilo de vida contemporáneo. La decoración intenta estar basada en piezas clave con las que sentirse identificado. Se trata de un estilo elegante y sobrio con tonalidades suaves y colores neutros creando una monocromía en todos sus espacios.

Además, permiten la personalización de sus productos ofreciendo distintos tipos de acabados con maderas, tintes, lacados o cristales y diferentes clases de manillas.

Por último, cabe destacar que la demanda de los productos que comercializa la empresa ha ido aumentando con el paso del tiempo debido entre otros factores a la gran gama de productos que posee haciendo posible adaptarse más

fácilmente a las necesidades particulares de cada cliente lo cual ha ayudado a la misma a crecer en el mercado.

3.6. Administración de procesos

Esta empresa se centra en una configuración productiva basada principalmente en la fabricación por pedido ya que obtienen las materias primas necesarias para producir los pedidos demandados por sus clientes. Aún así, la empresa dispone de un departamento el cual hace posible que los clientes puedan disponer de unos determinados productos que se encuentran ya fabricados en el almacén de forma más rápida.

La empresa se organiza por programaciones para poder gestionar mejor las demandas de sus clientes las cuales suelen tardar una media de 3 a 4 semanas desde que el cliente realiza los pedidos hasta que el producto terminado es transportado hasta los mismos.

Por otra parte, es necesario resaltar que la empresa Puertas Castalla no vende a particulares de manera directa sino que realiza sus ventas a través de empresas distribuidoras por todo el territorio nacional e internacional.

Disponen de una maquinaria especializada para poder desarrollar cada paso del proceso productivo de forma eficiente. Se caracterizan por seguir una producción en cadena donde los productos pasan por distintas fases hasta que finalmente se consigue el acabado deseado de los mismos.

3.6.1. Proceso de fabricación de productos

El primer paso en la fabricación de los productos es la recepción de los pedidos por parte de los clientes, los cuáles se ponen en contacto directo con el departamento de atención al cliente que son los responsables de gestionar las necesidades particulares de cada cliente.

Seguidamente, es el departamento de pedidos los encargados de introducir en un programa informático toda la información de los pedidos dentro de la programación correspondiente. Una vez terminado este proceso, se realiza un control de los mismos para poder detectar posibles errores que hayan aparecido durante el procedimiento anterior.

Posteriormente, los pedidos pasan a fábrica al responsable de producción con la finalidad de que este los ponga en marcha.

Los armazones son llevados a los pantógrafos en los cuales se les realizan los diseños de las puertas para a continuación pasar a la máquina de acabado

Plan Estratégico Puertas Castalla

para realizar sobre el producto la primera pintura de pre lacado el cual es un fondo de color blanco para que posteriormente en la segunda vez que se pinte el producto se quede mejor pintado.

Una vez terminada, la primera pintura de pre lacado son llevados hasta las máquinas de repasadores para que lijén el diseño con la finalidad de que la puerta se quede como desea el cliente.

A continuación, vuelven a la máquina de acabado para realizar la pintura del color que se desea.

Por último, si las puertas van en pedido de block deben ser montadas con sus respectivos galces, molduras y herrajes para así posteriormente ser embalados y preparados para su almacenaje hasta ser servidos. En cambio, si se tratan de pedidos sueltos, son directamente llevados hasta la máquina embaladora para poder embalar el producto y que se quede preparado para su posterior servicio al cliente.



3.6.2. Control de calidad en la fabricación

Una de las características fundamentales de la empresa Puertas Castalla es el gran control de la calidad de sus productos. Existe un responsable encargado de controlar que el color de la puerta sea el que corresponde, las medidas sean las correctas, el herraje sea el deseado por el cliente, el acabado de la puerta sea el correcto...

En el supuesto de que se localice alguna clase de incongruencia en el producto, se debe intentar solucionar lo más rápido posible con la finalidad de restaurar el problema en el producto y que no afecte lo más mínimo a las necesidades demandadas por el cliente.



3.6.3. Logística del producto

Una vez los productos hayan sido terminados, pasan a ser embalados y organizados en palés para ser transportados al almacén hasta el momento que se sirvan.

El almacén está dividido en distintas partes. Por un lado están los pedidos de los clientes en block y por otro los pedidos sueltos. Además, existe una parte del almacén exclusivamente dedicada a los productos de Leroy Merlin debido a la importancia de los pedidos de este cliente para la empresa.

Por otra parte, cada puerta lleva en la parte superior de la misma un código para poder facilitar la tarea a los operarios en el caso de estar buscando un

Plan Estratégico Puertas Castalla

determinado producto en el almacén y así conocer la localización exacta del mismo y no perder excesivo tiempo en su búsqueda.

El encargado del departamento de logística es el encargado de tener organizado todo el almacén conociendo cuales son los primeros productos que se van a servir y poder gestionar mejor el espacio del mismo.

El responsable del muelle es quien conoce donde van cada uno de los pedidos, el día del viaje en los que serán transportados y la persona que realizará el transporte. Además, también cabe destacar que a menudo la empresa subcontrata a alguna agencia un determinado servicio, para que sea esta quién le facilite al cliente los productos realizando el proceso denominado “outsourcing”.



CAPÍTULO 4:
ANÁLISIS EXTERNO

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO:

El **análisis externo** se concentra en analizar la parte del entorno que tiene una influencia de una forma u otra sobre la organización, pudiendo afectar en la definición de la estrategia empresarial. Es un análisis que permite reconocer las influencias positivas o negativas, es decir, las oportunidades o amenazas respectivamente, las cuáles son producidas por las variables externas y así poder determinar la resolución más apropiada a las mismas.

Se suelen dividir en dos niveles del entorno:

- **Entorno general o macroentorno:** Se trata del mecanismo exterior que rodea a la organización a través de un panorama común derivado de la estructura socioeconómica en el que desarrolla su actividad. Por tanto, en él se analizan las distintas circunstancias que atañen sobre la empresa desde un enfoque general, sin tener una dependencia directa con el sector que abarca la compañía.
- **Entorno específico o microentorno:** es la parte del entorno con una mayor cercanía a la actividad desarrollada por la organización, es decir, el sector o la rama de actividad económica a la que corresponde la organización.

Para poder desarrollar un buen análisis externo se deben tener en cuenta cinco aspectos relevantes que son:

- Saber entender y valorar la naturaleza del entorno.
- En el análisis del entorno global se tiene que ser capaz de reconocer los factores primordiales de influencia del entorno sobre la empresa.
- En el análisis del entorno específico hay que poder reconocer los factores clave para poder competir en el sector.
- Es necesario identificar y conocer la posición competitiva de la organización.
- Se han de determinar las oportunidades sobre las que poder respaldar la estrategia y las amenazas que la empresa ha de hacer frente.

Figura 4.1 Niveles del entorno.



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

4.1. Análisis del Entorno General o Macroentorno:

Mediante el análisis del entorno general se desea conseguir información que le posibilite a la compañía reconocer las variables que pueden influir en la estrategia y valorar el impacto de las mismas. Para el análisis del mismo, se van a utilizar dos herramientas que nos van a permitir evaluar el entorno general de la empresa, como es el caso del **análisis PEST** y del **perfil estratégico del entorno**.

4.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST radica en realizar una investigación de los componentes político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que tienen influencia sobre la empresa.

Seguidamente, se va a realizar el análisis de los mismos con el propósito de obtener aquellos factores que atañen o pueden incumbir a la estrategia de la empresa Puertas Castalla.

El primer paso se trata de delimitar los límites geográficos del análisis, los cuáles se puede considerar mediante una aproximación geográfica

Plan Estratégico Puertas Castalla

dependiendo del ámbito de actuación territorial en el que la empresa desarrolla su actividad siendo posibles límites geográficos los siguientes: mundial, zona económica, país, región o localidad. En el caso de la empresa Puertas Castalla la cual se sitúa en la localidad de Castalla (Alicante) y se encuentra en una fase de expansión de la empresa a nivel internacional, por tanto, consideramos que nuestros límites de actuación del análisis PEST se van a localizar a nivel nacional, es decir, en España.

Seguidamente, se puede percibir en el siguiente cuadro algunas de las variables típicas a examinar en el análisis PEST.

Figura 4.2: Variables típicas del análisis PEST

Dimensión Político-Legal	Dimensión sociocultural
<ul style="list-style-type: none">• Legislación laboral.• Seguridad e higiene en el trabajo.• Defensa de la competencia.• Sistemas de subvenciones.• Sistemas de sindicatos.• Sistema político existente.• Estabilidad del gobierno.• Política económica.	<ul style="list-style-type: none">• Edad de la población.• Tasa de crecimiento de la población.• Movilidad.• Nivel de formación general y específica.• Poder de los grupos sociales.• Disparidad de los niveles de renta.
Dimensión económica	Dimensión tecnológica
<ul style="list-style-type: none">• Renta disponible.• Nivel de desempleo.• Evolución del PIB y de la renta.• Fase de expansión o recesión.• Tipos de interés.• Situación de la balanza de pagos.• Recursos disponibles en el país o región.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de innovación tecnológica.• Infraestructuras a nivel nacional.• Políticas de I+D.• Nivel de conocimientos tecnológicos y científicos.• Nivel de uso de internet.

Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

Dimensión Político-Legal:

Esta dimensión incluye los factores vinculados con los gobiernos tanto a nivel local, autonómico e internacional. Por otra parte, hay que tener en cuenta que el marco legal desempeña un gran dominio sobre la actividad empresarial de las empresas.

UNE 56801: 2008

Plan Estratégico Puertas Castalla

Esta norma tiene como objetivo establecer las definiciones relacionadas con las unidades de hueco de puertas fabricadas principalmente mediante madera maciza o a través de otros materiales derivados de la madera, excluyendo los herrajes y accesorios.

Permite la clasificación de distintos sistemas de las puertas y proporciona un marco común para la correcta descripción de la estructura de las puertas aplicable por fabricantes, prescriptores, laboratorios...

Incluye conceptos relacionados con las diferentes partes de la hoja, el cerco, la estructura, los materiales más habituales utilizados en la fabricación y otros términos utilizados frecuentemente en la descripción de la estructura de las puertas.

Fuente: <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0040724>

UNE-EN 14220: 2007

Esta norma establece distintos criterios ecológicos con la finalidad de caracterizar las hojas de las puertas que producen un impacto inferior sobre el medio ambiente.

Es de aplicación para las hojas de puertas de interior y entrada a piso las cuales están definidas en la norma UNE 56801.

No están incluidos los herrajes y los componentes metálicos que se añaden en fábrica o en obra a la puerta para su funcionalidad. Tampoco es de aplicación a las hojas de puertas de características especiales.

Esta norma es de aplicación al producto tal y como se suministra a su salida de fábrica, sin incluir aquellos materiales de acabado o de otra naturaleza añadidos posteriormente como consecuencia de las manipulaciones en el almacenamiento, en la instalación o en el transporte.

Fuente: <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0038947>

Los impuestos en España en familias con hijos:

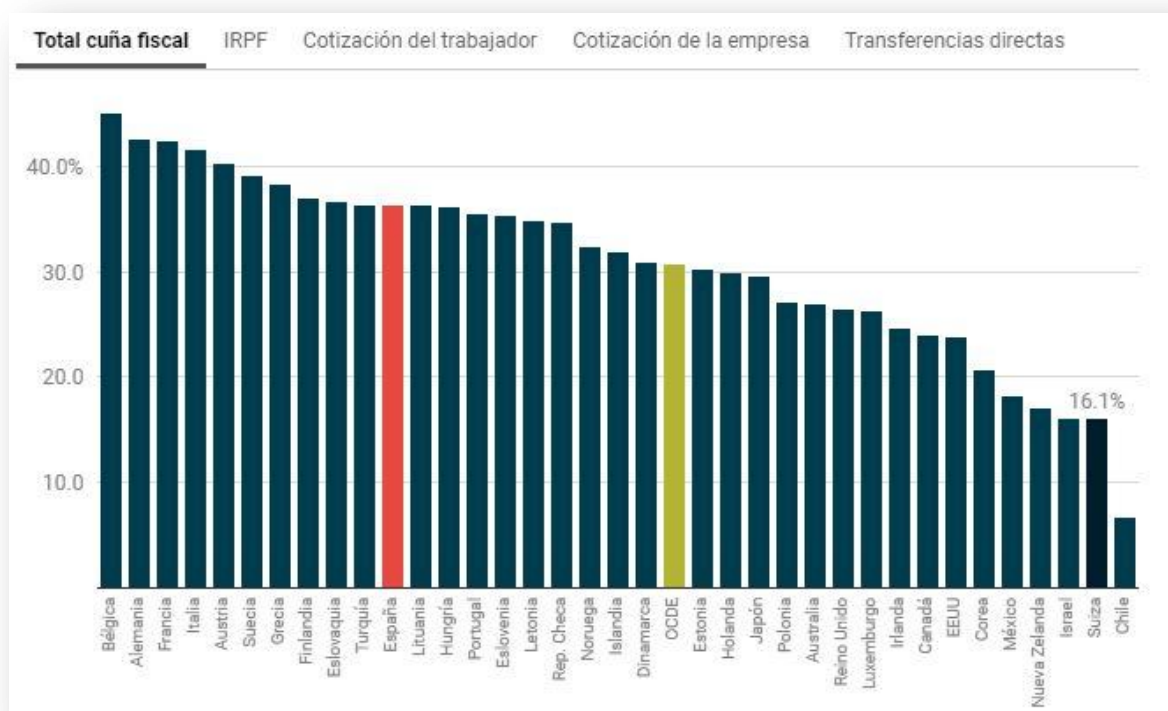
Las familias con hijos en España soportan grandes presiones fiscales en comparación con otros países según la OCDE. España ocupa el 10º puesto en el que el Estado se queda con una mayor parte de la renta del salario bruto.

La cuña fiscal para una familia media con dos hijos y un solo progenitor trabajado aumenta hasta el 33,9% lo cual supone 7,3 puntos por encima de la media de los países desarrollados. En cambio, si los dos progenitores están trabajando la cuña fiscal alcanza el 36,3% y supone 5,5 puntos por encima de la media.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Estos sucesos son provocados principalmente por las elevadas cotizaciones a la seguridad social y el reducido número de ayudas a las familias.

En otros países realizan políticas destinadas a incentivar la natalidad, en cambio, España se caracteriza por tener reducidas ventajas lo que junto a la precariedad del mercado laboral provoca que la natalidad esté disminuyendo en nuestro país.



Fuente: https://www.elconfidencial.com/economia/2019-04-11/espana-paises-impuestos-cobra-familias-hijos_1936022/

Subvenciones en la Comunidad Valenciana desde 2016 hasta 2018

En el siguiente documento analizado, nos explica los distintos objetivos estratégicos a abordar a través de la Consellería de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo entre los años 2016 hasta el 2018.

Algunos de los objetivos que tienen estas subvenciones son promover la implicación y la actividad de los agentes económicos y sociales, mejorar los sistemas de información y resolución de conflictos en el ámbito laboral, y proteger a los trabajadores en situaciones de crisis empresarial, mejorar las condiciones del entorno para el crecimiento y el desarrollo sostenible, fomentar las actividades de investigación, desarrollo e innovación en la comunidad autónoma, fomentar la internacionalización de las empresas y de la economía valenciana...

Plan Estratégico Puertas Castalla

Estas subvenciones pueden ser de gran ayuda a muchas empresas para conseguir una expansión de las mismas dentro de su sector de actividad y mejorar la economía de la sociedad.

Fuente: http://www.indi.gva.es/documents/161328120/0/Plan_Subvenciones_cst.pdf/b586eb4b-c004-42c8-b1a9-cc45123308ec

Retribuciones del personal del ayuntamiento de Castalla en situación de incapacidad laboral

El siguiente artículo publicado en el Boletín Oficial de Alicante hace referencia al personal funcionario, estatutario o laboral que se encuentre al servicio de la administración y que el complemento retributivo desde los inicios esté en situación de incapacidad laboral temporal junto con la prestación del Régimen de la Seguridad Social, alcance el cien por cien de sus retribuciones fijas del mes del inicio de la incapacidad laboral.

Por otra parte, la prestación por IT comenzará desde el primer día de incapacidad temporal incluyéndose en el parte de baja médica y en ningún caso podrá ser posterior al cuarto día de absentismo laboral por enfermedad.

Debe dejar sin efecto al acuerdo adoptado por la mesa de negociación en relación a las bajas por incapacidad laboral.

Cada Administración Pública se debe encargar de diseñar un plan de control por absentismo el cual debe ser objeto de difusión pública mediante el Portal de Transparencia. Al mismo tiempo, este portal debe ser objeto de publicación de los datos de absentismo siendo clasificados por su motivo y con una periodicidad al menos semestral.

Debe de hacerse público el acuerdo a través de la inserción del mismo en el tablón de anuncios y en el Boletín Oficial de la Provincia.

Fuente: <https://www.iberley.es/convenios/empresa/convenio-colectivo-empresa-ayuntamiento-castalla-personal-laboral-4000049>

Dimensión Económica:

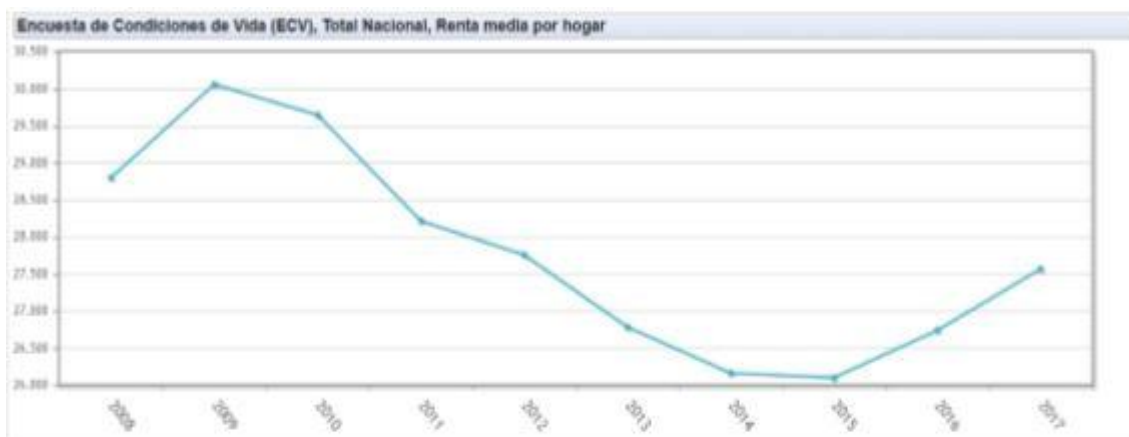
Dentro de esta dimensión se va a proceder al análisis de algunos de los indicadores fundamentales macroeconómicos vinculados con la capacidad adquisitiva de los clientes ya que estos son los que delimitan el poder de compra de las personas y afectan directamente en sus patrones de compra.

Nivel de renta nacional:

La información publicada nos muestra como el nivel de la renta media en España es de 27558€ el cual hace referencia al año 2017.

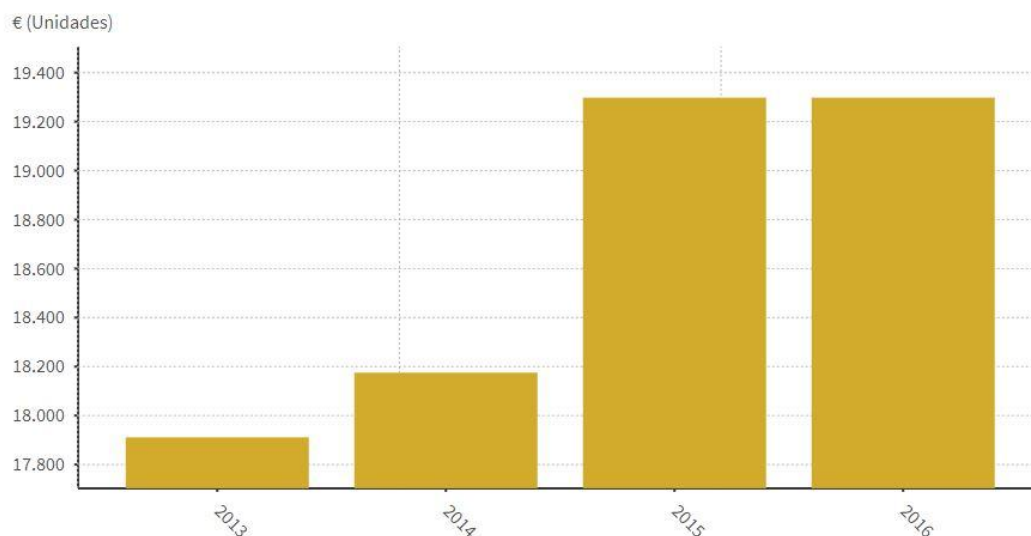
Plan Estratégico Puertas Castalla

La transformación experimentada por este dato es relevante debido a que en el año 2009 en un periodo de recesión económica, alcanzó el valor más elevado hasta el año 2017. Desde entonces, el progreso fue negativo debido a que disminuyó durante cinco años consecutivos y no fue hasta el año 2015 cuando este valor tuvo un incremento persistente pero sin alcanzar a los valores previos anteriores de la crisis económica experimentada a nivel nacional.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Particularmente, el nivel de renta en la localidad de Castalla fue de 19298€ (dato del año 2016). Este valor se ha ido incrementando desde el año 2013 hasta el 2015, manteniéndose constante el valor en el año 2016 respecto al anterior.



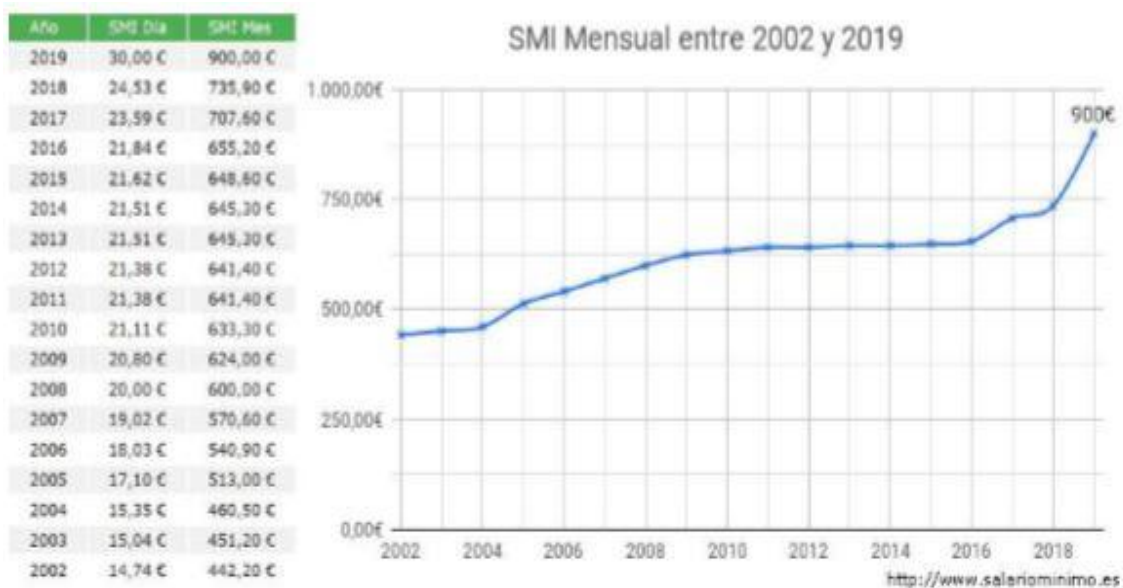
Fuente: AEAT, www.epdata.es

Plan Estratégico Puertas Castalla

El Salario Mínimo Interprofesional:

El segundo factor a analizar es la del Salario Mínimo Interprofesional actualmente en España. El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) hace referencia a una cantidad pequeña que el trabajador ha de recibir por su jornada legal de trabajo. Este valor es fijado por la gobernación nacional anualmente a través de publicación en el BOE de un Real Decreto.

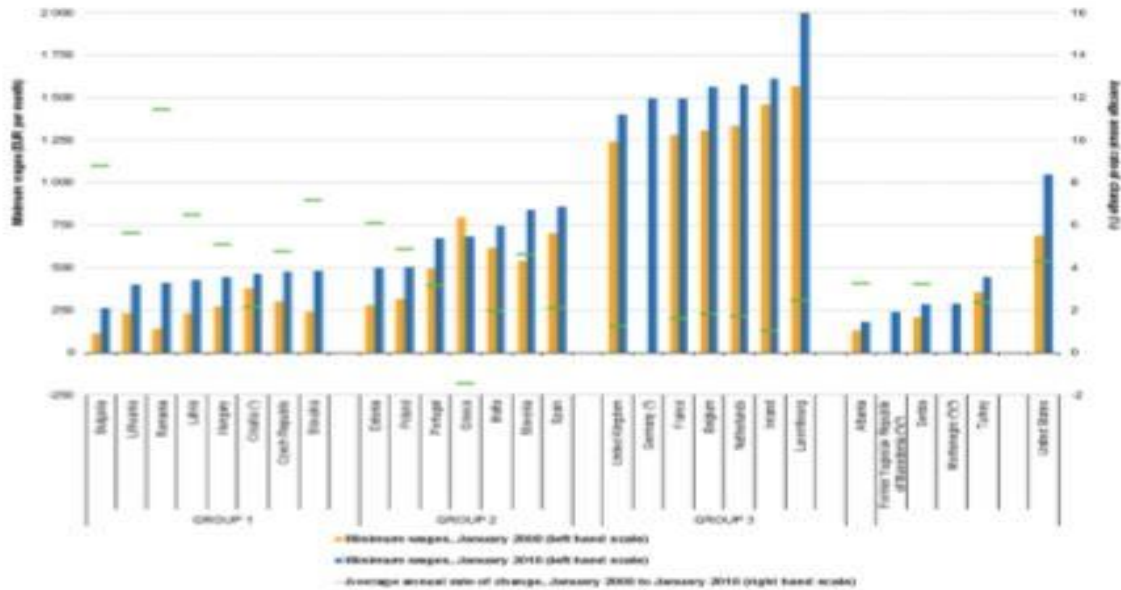
Para delimitar el valor, se consideran distintos componentes como son el IPC o la productividad media nacional alcanzada. La evolución del SMI ha sido positiva debido a que en el año 2002, este valor estaba situado en 442,20€ y en la actualidad, este valor es de 900€.



Fuente: Salario Mínimo.

Comparando el SMI de España con el de otros países de la Unión Europea, se puede observar cómo España se ubica dentro del segundo grupo el cual está formado por territorios con un sueldo inferior a 1000€/mes, pero superior a 500€/mes. Dentro de este grupo, encontramos también países como Grecia o Portugal. España posee un mayor SMI que por ejemplo, Croacia, debido a que este país está ubicado dentro del grupo 1 con un SMI inferior a los 500€/mes, en cambio, Francia aparece en el grupo 3 lo que significa que su SMI es superior a los 1000€/mes. Este suceso explica la existente brecha económica entre distintos países propios de la Unión Europea.

Plan Estratégico Puertas Castalla



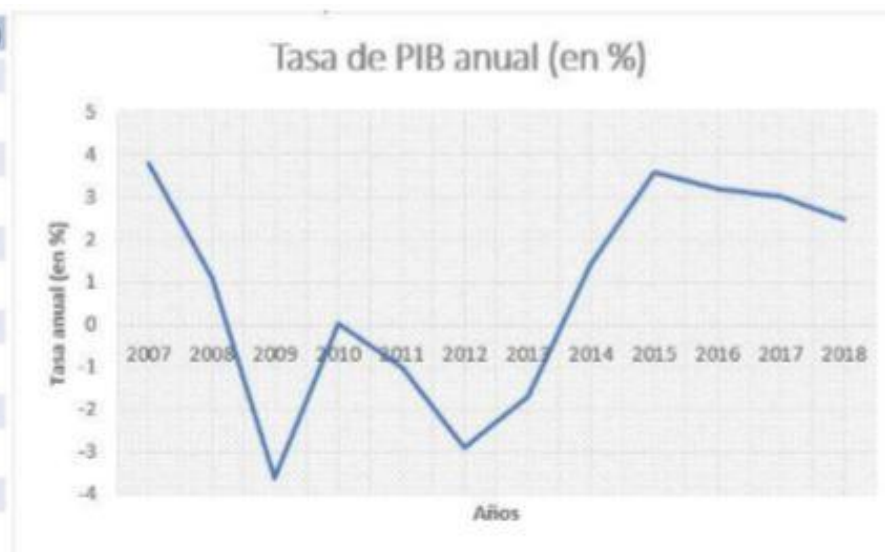
Fuente: Eurostat

Etapa del ciclo económico:

Otra variable a analizar es la de la etapa del ciclo económico.

En lo referente a la economía, podemos concluir como en España esta ha ido experimentando un crecimiento en el año 2018 moderado, pero en contra, ha experimentado una ralentización en la tasa de crecimiento del PIB. En el gráfico se puede observar como el último trimestre del año 2018 puede hacernos intuir un pequeño incremento del crecimiento del PIB, aun así, la economía española está en una fase de desaceleración en lo referente a la tasa del PIB anual.

Año	Tasa anual (en %)
2018 (EA)	2,5
2017 (A)	3,0
2016 (P)	3,2
2015	3,6
2014	1,4
2013	-1,7
2012	-2,9
2011	-1,0
2010	0,01
2009	-3,6
2008	1,1
2007	3,8



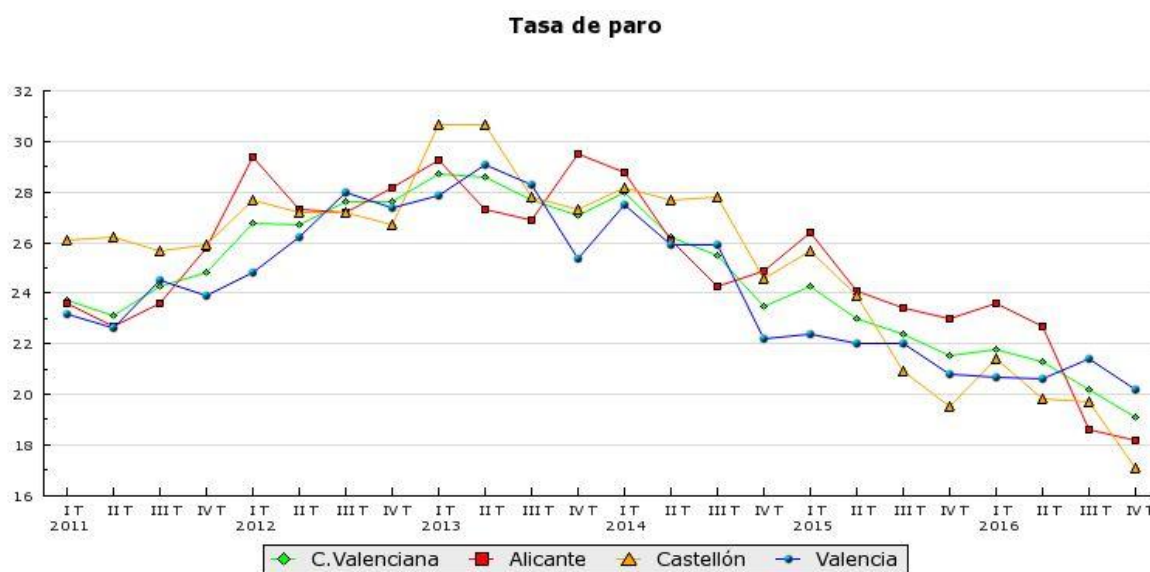
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Plan Estratégico Puertas Castalla

Tasa de paro en la Comunidad Valenciana:

El siguiente gráfico representa la evolución seguida por la tasa de paro en la Comunidad Valenciana desde el año 2011 hasta el año 2016. En ella se puede observar una tendencia alcista desde el 2011 hasta el 2013 aproximadamente coincidiendo con la época de recesión económica que afectó a todo el país. En cambio, a partir del 2013, la tasa de paro fue disminuyendo con el transcurso de los años mejorando así la tasa de actividad en esta Comunidad y consecuentemente, provocando una mejoría de la economía.

Además, podemos comprobar una simetría de la tasa de paro entre las provincias ya que tanto cuando aumenta o cuando disminuye, este hecho sucede en las tres provincias al mismo tiempo.



Fuente: http://www.pegv.gva.es/en/noticias/-/asset_publisher/CWK0lEKbs79H/content/encuesta-de-poblacion-activa-principales-resultados-y-explotacion-extensa-cuarto-trimestre-2016

Tipos de interés:

En el siguiente artículo nos indican como el BCE tiene previsto mantener los tipos de interés constantes como mínimo hasta finales del año 2019.

Además, el BCE va a centrar sus esfuerzos en continuar reinvertiendo los pagos primordiales de la deuda que venza a través del programa de compra de activos por un tiempo prologado a continuación del aumento de los tipos de interés.

Tienen el objetivo de poder mantener las condiciones de liquidez y mejorar la acomodación monetaria.

Por otro lado, realizarán otra ronda de operaciones de financiación a largo plazo con un objetivo claro el cual es ayudar a preservar las condiciones de

Plan Estratégico Puertas Castalla

préstamos favorables y al mismo tiempo, la transmisión de la política monetaria.

Fuente: <https://valenciaplaza.com/el-bce-no-movera-los-tipos-de-interes-como-minimo-hasta-finales-de-2019>

Dimensión Sociocultural:

En esta dimensión las organizaciones tratan de examinar el contexto sociocultural en el que se localiza actualmente y la influencia del mismo en un futuro.

Edad de la población:

La población española se caracteriza en los últimos años, por una población envejecida y en la que los nacimientos anualmente van decreciendo lo cual hace aumentar la edad media de la población.

El hecho de que exista una población envejecida puede provocar una amenaza para el sector de las puertas ya que generalmente las compras de este producto se suelen realizar generalmente cuando te compras una vivienda nueva o cuando deseas renovar el mobiliario.

	2018	2017	2016
TOTAL	46722980	46572132	46557008
0-4 años	2079174	2126890	2174491
5-9 años	2421550	2452597	2477473
10-14 años	2434173	2384213	2338899
15-19 años	2253314	2215796	2183869
20-24 años	2288096	2293337	2316981
25-29 años	2557214	2567258	2616684
30-34 años	2909061	3012895	3154713
35-39 años	3624705	3754948	3888273
40-44 años	3992655	3973640	3941053
45-49 años	3768313	3740547	3716166
50-54 años	3586094	3517607	3459524
55-59 años	3196535	3142339	3069211
60-64 años	2703945	2625861	2561966
65-69 años	2396644	2358764	2340046
70-74 años	2114482	2041693	1965457
75-79 años	1525430	1519877	1573274
80-84 años	1413284	1439758	1425954
85-89 años	948377	912917	886389
90-94 años	397134	385916	368545
95-99 años	97293	89898	83177
100 años y más	15507	15381	14863

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Plan Estratégico Puertas Castalla

Nivel educativo de la población:

Es relevante resaltar que en el año 2016 la mayor parte de la población española tenía un nivel de estudios de educación secundaria e inferior, seguida por la educación superior y por último educación secundaria y educación postsecundaria no superior.

Respecto al 2017, se mantuvieron el orden de estos niveles pero el porcentaje de educación secundaria e inferior disminuyó respecto al 2016, mientras que el nivel de educación superior aumentó.

El nivel educativo de la población es importante analizarlo ya que un mayor nivel educativo, puede suponer a un mejor empleo con una mejor remuneración y por tanto, tener un poder adquisitivo superior el cual pueda favorecer la compra de productos que no son de primera necesidad, como es el caso del mobiliario para el hogar.

	Hombres		Mujeres	
	2017	2016	2017	2016
Total (de 25 a 64 años)				
Educación secundaria e inferior	43,5	44,3	38,3	39,1
Educación secundaria y educación postsecundaria no superior	22,7	22,7	22,7	22,5
Educación superior (incluye doctorado)	33,8	33	38,9	38,4
De 25 a 34 años				
Educación secundaria e inferior	39,4	40,6	28,2	28,9
Educación secundaria y educación postsecundaria no superior	24,2	24,4	23	24,2
Educación superior (incluye doctorado)	36,5	35	48,8	47
De 35 a 44 años				
Educación secundaria e inferior	37,1	37,4	28,3	28,4
Educación secundaria y educación postsecundaria no superior	23,7	23,8	22,9	22,2
Educación superior (incluye doctorado)	39,2	38,8	48,7	49,5
De 45 a 54 años				
Educación secundaria e inferior	44,8	45,9	41,1	42,3
Educación secundaria y educación postsecundaria no superior	22,6	22,6	24,4	24
Educación superior (incluye doctorado)	32,6	31,5	34,5	33,6
De 55 a 64 años				
Educación secundaria e inferior	54,4	55,6	56,7	59
Educación secundaria y educación postsecundaria no superior	20,3	19,6	20,2	19,3
Educación superior (incluye doctorado)	25,3	24,8	23,1	21,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. (INE)

Sector de la madera en España:

El sector de la madera en España rebasó en el año 2012 los 11 mil millones de euros en su cifra de negocios según el Instituto Nacional de Estadística de los cuales más de 6000 pertenecieron a la industria maderera, más de 5000 mil a la industria del mueble y aproximadamente 1000 a la importación de la madera. Estas cifras suponen casi el 2,2% del total de la industria a nivel nacional.

El sector acogía a 127200 trabajadores aproximadamente con un total de empresas de alrededor de 26000. La comunidad autónoma donde se encontraban más empresas del sector era Galicia con un (18,6%) seguida de la Comunidad Valenciana con un (15,2%).



Fuente: <http://www.interempresas.net/Madera/Articulos/126382-Diagnostico-del-sector-de-la-madera-en-Espana.html>

Consumo de la madera vs la producción:

El estudio revela que en España se consume el doble de la madera que se produce debido a la ausencia de un programa de gestión forestal que permita apostar por los recursos propios.

El análisis muestra que en el futuro nuestros bosques podrían aportar grandes necesidades de madera para las empresas dedicadas a la fabricación de productos de este material y poder reducir las importaciones de madera.



Fuente: https://www.larazon.es/historico/2189-espana-consume-el-doble-de-la-madera-que-produce-ILLA_RAZON_389860

Cine y educación en valores

En esta noticia nos cuentan como desde el ayuntamiento de la localidad de Castalla y junto a la Diputación Provincial de Alicante y la FAD, se ha llevado a cabo un programa dirigido a los jóvenes de la población.

El principal objetivo del proyecto es que a través del cine, los jóvenes sean capaces de abordar y adquirir valores como el respeto de la naturaleza, la aceptación social, la comprensión, la cooperación, la igualdad, el esfuerzo, la superación...

Para ello, se realizará por parte de los tutores y profesores un abordaje previo y posterior a la proyección de las dos películas y de los valores tratados en las mismas, apoyándose en unas guías que le proporcionarán la ayuda que necesitan para la mejor comprensión.

Fuente: <http://www.castalla.org/servicios/servicios-sociales/>

Dimensión Tecnológica:

La dimensión tecnológica hace alusión a una serie de innovaciones tecnológicas que tienen una incidencia directa en la invención de nuevos productos o servicios y establecen nuevas oportunidades de mercado. El entorno tecnológico varía constantemente y entre las variaciones de un impacto superior están las nuevas tecnologías las cuales impulsan la aparición de nuevos productos y nuevos procesos productivos. Seguidamente, se van a examinar los factores tecnológicos actuales en el entorno de la organización.

El acceso a las empresas:

Plan Estratégico Puertas Castalla

En la actualidad existe una ley, la cual obliga a las empresas a disponer de un aparato tecnológico en las mismas para vigilar la hora de entrada y salida de los empleados al detectar la huella del dedo. Este hecho ha permitido mejorar la eficiencia de muchos trabajos ya que en el pasado al no disponer de este tipo de herramientas no se podía conocer con exactitud el control de todos los empleados.

Este método puede provocar que muchos departamentos de las empresas puedan ser más eficaces y así lograr los objetivos empresariales marcados por cada organización.



Fuente: <https://www.publico.es/economia/registro-jornada-laboral-quince-dudas-certezas-obligacion-fichar-empresa.html>

El gasto en innovación tecnológica:

En este artículo nos habla como el gasto en innovación tecnológica aumentó un 1,3% en el año 2016, en comparación con el año anterior según el Instituto Nacional de Estadística.

Una de las actividades más destacadas para la innovación tecnológica fue la de I+D interna la cual representó el 48,8% del gasto general. Por otra parte, las adquisiciones de maquinaria, hardware, software avanzado o equipos fueron del 21,8% del total. Y las de I+D externas fueron del 15,2%.

Entre las actividades para la innovación tecnológica destacan las de I+D interna las cuáles simbolizaron el 48,8% del gasto total, las de adquisición de maquinaria, hardware, equipos o software avanzados fueron del 21,8% del total y las de I+D externas el 15,2%.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Los sectores que más gastaron en innovación tecnológica en el período analizado fueron el sector de la agricultura que aumentó un 16,6% e industria el cual se incrementó en un 5,1% respecto al año anterior. En cambio, los sectores de la construcción y de los servicios se redujeron en un 12,8% y un 2% respectivamente.

Fuente: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8822469/12/17/Economia-Empresas-El-gasto-de-innovacion-tecnologica-crecio-un-13-en-2016-hasta-los-13967-millones.html>

El gasto en infraestructuras en 2019:

El gobierno español aprobó en los Presupuestos Generales del Estado para el año 2019 un gasto en infraestructuras de 7572 millones de euros lo cual representa un incremento del 39,9% en comparación al año 2018.

Algunas de las partidas que aumentarían respecto al 2018 serían la obra pública la cual el gasto se incrementaría hasta el 2,1% para el año 2019, las subvenciones al transporte, las cuales subirían hasta el 13,1% o el gasto en políticas de vivienda aumentando hasta un 41% más.

Estos hechos pueden suponer una oportunidad ya que permiten a la empresa desarrollar el transporte de sus productos más rápidamente e incluso reducir costes a la hora del suministro de los mismos.

Fuente: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9628240/01/19/El-Gobierno-dispara-un-40-el-gasto-en-infraestructuras-en-2019.html>

Las redes sociales en las empresas:

Cada vez existe un mayor número de empresas que se decantan por la utilización de las redes sociales ya que son considerados como un tipo de canal de comunicación valioso para poder promocionarse de forma sencilla y rápida y obtener beneficios a partir de las mismas.

Actualmente, aproximadamente de 6 de cada 10 empresas españolas emplean estos medios para poder promover sus marcas, fomentar la participación de sus clientes y optimizar la comunicación.

Hacen posible el poder estar en contacto directo con los grupos de interés de la organización y así aprovechar más y mejor las oportunidades que vayan apareciendo en el mercado.

Existen muchas compañías que optan por instaurar foros de debate o redes sociales a medida o potenciar de una forma más abierta las redes sociales ya existentes.



Fuente: <https://www.aniel.es/el-uso-de-redes-sociales-en-las-empresas/>

El sector de las TIC en las empresas de la Comunidad Valenciana:

En el siguiente artículo se puede percibir como el sector empresarial valenciano ha incrementado mejoras en la tecnología empleada en los procesos productivos en los últimos años.

Las empresas de la Comunidad Valenciana han evolucionado positivamente en lo concerniente al ámbito tecnológico y la utilización de las mismas dentro de las empresas. Esta Comunidad se ha convertido en un referente a nivel nacional de la utilización de la innovación en las empresas.

Este hecho ha permitido a muchas empresas mejorar el rendimiento de sus procesos productivos, la calidad de los productos, la disminución de errores de fabricación y mejorar su cuenta de resultados.

En el siguiente gráfico, se puede observar como la Comunidad Valenciana es la tercera comunidad donde hay más empresas innovadoras solamente superadas por la Comunidad de Madrid y Cataluña.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Empresas "innovadoras" por CC.AA %	
COMUNIDAD AUTÓNOMA	%
Madrid	26,1
Cataluña	15,8
Comunidad Valenciana	13,2
Castilla y León	8,2
Andalucía	6,7
Aragón	6,2
Galicia	5,4
Región de Murcia	4,0
Asturias	3,7
Castilla La Mancha	3,0
La Rioja	2,7
Extremadura	1,5
Navarra	1,5
Pais Vasco	1,0
Cantabria	0,5
Gran Canarias	0,5

Fuente: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/sector-tic-en-valencia-y-casos-de-exito/>

4.1.2. Perfil Estratégico del Entorno

El perfil estratégico del entorno es un método que hace posible poder sintetizar y precisar las deducciones extraídas en el análisis PEST.

En la elaboración del mismo se pueden diferenciar dos fases:

- Elaboración de un registro de los primordiales componentes del entorno, estructurándolos dependiendo las dimensiones de este.
- Valoración de cómo atañen a la organización los factores previos en una gradación de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo, Muy Positivo). La estimación se hace de manera subjetiva.

Seguidamente, se puede observar el perfil estratégico del entorno donde se encuentran las oportunidades y amenazas reveladas.

Cuadro 4.1 Perfil estratégico del entorno:

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político-Legal	UNE 56801: 2008			X		
	UNE-EN 14220: 2007			X		
	Impuestos en España a familias con hijos		X			
	Subvenciones en la Comunidad Valenciana					X
	Retribuciones del personal del ayuntamiento de				X	

Plan Estratégico Puertas Castalla

	Castalla					
Dimensión Económica	El nivel de renta ha aumentado				X	
	Evolución del SMI positiva					X
	Desaceleración de la economía española en los últimos años		X			
	Tasa de paro alta en la Comunidad Valenciana		X			
	Tipos de interés bajos				X	
Dimensión Sociocultural	Población envejecida	X				
	Nivel de estudios				X	
	Crecimiento del sector de la madera en España				X	
	Consumo fuerte de madera		X			
	Altas importaciones de madera		X			
	Proyecto de cine y educación en valores					X
Dimensión Tecnológica	Utilización de la tecnología en el acceso a las empresas				X	
	Aumento del gasto en innovación tecnológica					X
	Incremento en el gasto en infraestructuras					X
	Uso de las redes sociales en las empresas				X	
	El sector de las TIC en las empresas de la Comunidad Valenciana					X

Cuadro 4.2 Tabla-resumen de las principales amenazas y oportunidades de las dimensiones del entorno

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dimensión Político-legal	1) Altos impuestos a familias con hijos	1) Incremento de las subvenciones en la Comunidad Valenciana 2) Mejora de las retribuciones del personal del ayuntamiento de Castalla
Dimensión Económica	2) Reducción del crecimiento de la economía española 3) Tasa de paro alta	3) Aumento del nivel de renta 4) Evolución positiva del SMI (Salario Mínimo Interprofesional)

Plan Estratégico Puertas Castalla

		5) Tipos de interés bajos
Dimensión Sociocultural	4) Aumento de la población envejecida 5) Gran consumo de madera 6) Altas importaciones de madera	6) Nivel educativo de la población 7) Crecimiento del sector de la madera a nivel nacional 8) Realización de proyectos educativos a nivel local
Dimensión Tecnológica		9) Uso de la tecnología en el acceso a las empresas 10) Incremento del gasto en innovación tecnológica 11) Aumento del gasto en infraestructuras 12) Uso de las redes sociales en las empresas 13) Incremento del uso de las TIC en las empresas

Una vez elaborada la tabla-resumen, se puede comprobar cómo existe un número de oportunidades superior que de amenazas. Centrándonos en las amenazas, se puede destacar los altos impuestos a las familias con hijos lo cual perjudica al poder adquisitivo de estas y reduce la capacidad de compra de productos en el mercado o el nivel de la tasa de paro existente que todavía está en valores elevados pese a su disminución en los últimos años. Por otra parte, analizando las oportunidades del entorno, se puede comprobar cómo el SMI ha seguido una evolución positiva mejorando así las condiciones salariales de los trabajadores, se ha producido un incremento del gasto en infraestructuras lo cual puede mejorar aspectos como el transporte de mercancías o productos y reducir sus costes o el nivel de los tipos de interés los cuáles son bajos favoreciendo la concesión de créditos en búsqueda de una mejora de la economía.

4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno:

El análisis del entorno específico o microentorno es uno de los principales sustentos para poder exponer la estrategia competitiva de la empresa.

Su finalidad fundamental es la de concretar el nivel de atracción del sector y reconocer cuáles son los componentes estructurales clave del éxito.

4.2.1. La segmentación estratégica

Es relevante desarrollar una fragmentación estratégica sobre aquellos sectores donde la cantidad de organizaciones es alta y son variadas. En cambio, cuando existen pocas empresas no sería necesaria la segmentación.

Para poder segmentar se emplea el criterio de los grupos estratégicos los cuales son una agrupación de organizaciones en un determinado sector que realiza una estrategia idéntica o semejante a la de nuestra empresa. A través de este análisis, nos va a permitir conocer la disposición del sector, el dinamismo de los competidores, el desarrollo del sector y los aspectos de la dirección estratégica.

Dentro del sector de la fabricación de puertas de madera a nivel nacional se encuentran un elevado número de empresas destinadas a la producción de puertas con este material y con una gran oferta de productos, por lo que nos incumbe elaborar una segmentación estratégica.

El mapa de los distintos grupos estratégicos viene representado en función a dos dimensiones estratégicas que pueden modificar dependiendo de la temática tratada:

- Línea de productos / servicios
- Alcance geográfico
- Facturación anual
- Canales de distribución...

El diámetro de las circunferencias representa la colaboración colectiva en el mercado de las empresas correspondientes a cada grupo estratégico.

Para la elaboración del mapa se va a seguir el siguiente procedimiento:

- Selección de las dimensiones estratégicas más relevantes
- Localización del total de las empresas de un sector dentro de ellas
- Identificación de los grupos de empresas con semejantes conductas competitivas dentro del sector.

Además, el análisis de los competidores de un determinado sector puede ser enfocado desde dos puntos de vista que son:

- Rivalidad desarrollada entre organizaciones localizadas en un grupo estratégico idéntico
- Rivalidad desarrollada entre organizaciones localizadas en grupos estratégicos distintos

Plan Estratégico Puertas Castalla

Las barreras de movilidad es interesante conocer si existen ya que pueden actuar como obstáculos de entrada entre grupos.

En nuestro caso, las **dimensiones estratégicas** a tener en cuenta será por una parte la facturación anual de las empresas agrupando estas en 3 intervalos diferentes <4000000€, entre 4000000€ y 8000000€ y >8000000€, ya que es interesante saber el nivel de facturación de las empresas para analizar así su capacidad de crecimiento en el futuro y el nivel de competitividad actual. Por otra parte, la otra variable elegida es la dimensión de la empresa siendo esta grande, mediana o pequeña.

Seguidamente, se va a proceder al análisis de los distintos grupos estratégicos. Para ello, el primer paso ha sido realizar una tabla-resumen para representar las distintas empresas elegidas, las dimensiones de las mismas, el nivel de facturación y la localización de estas.

Cuadro 4.3 Grupos estratégicos

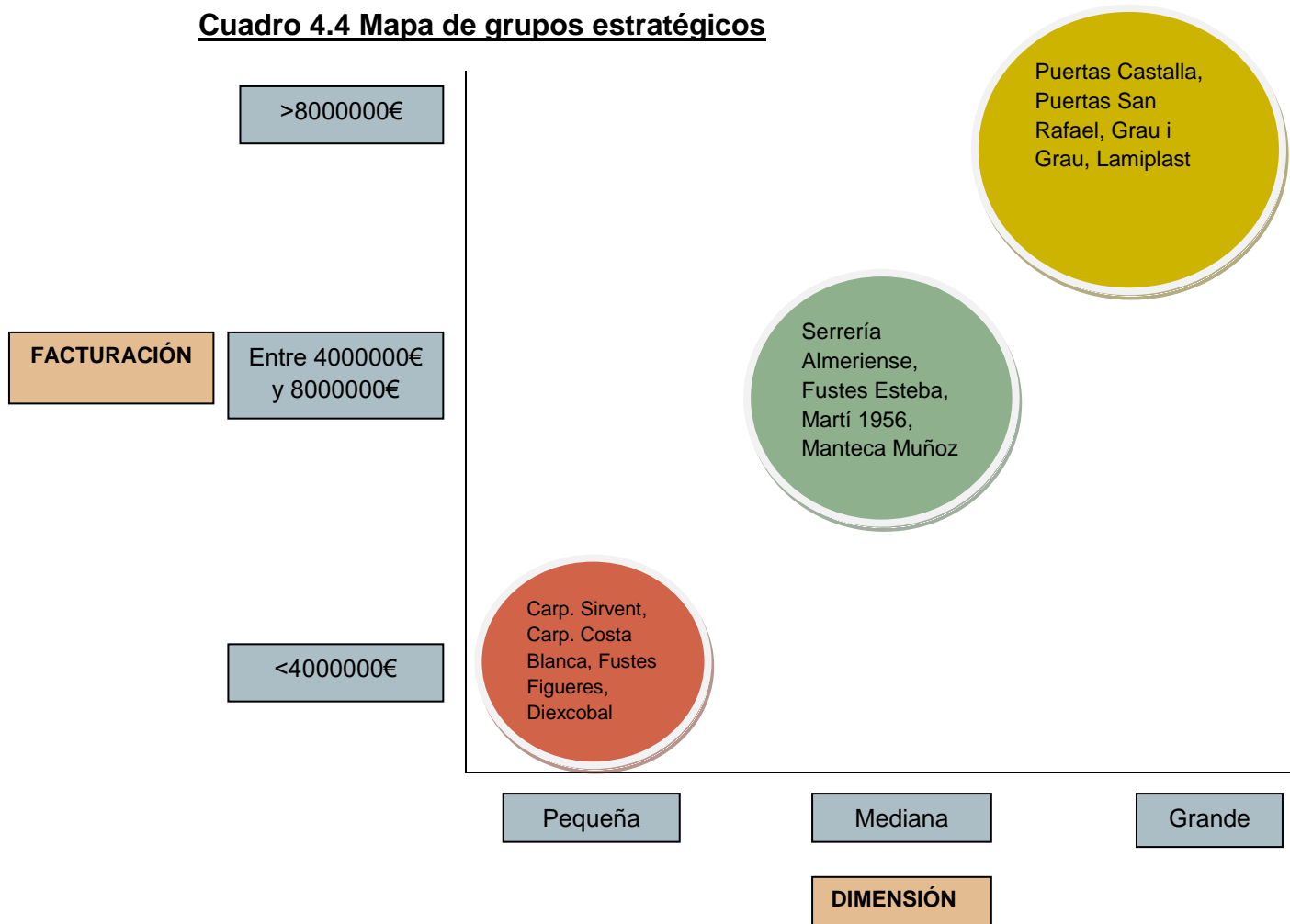
Empresa fabricante de puertas o armarios de madera	Dimensión	Facturación	Localización
Puertas Castalla S.L.	Grande	>8000000€	Castalla
Carpintería Sirvent S.L.	Pequeña	<4000000€	Elda
Carpintería Costa Blanca S.L.	Pequeña	<4000000€	Teulada
Manteca Muñoz S.L.	Mediana	<4000000€	Villares de la Reina
Puertas San Rafael S.A.	Grande	>8000000€	Villacañas
Serrería Almeriense S.L.	Grande	Entre 4000000€ y 8000000€	Almería
Grau i Grau S.L.	Grande	>8000000€	La Seu d'Urgell
Fustes Esteba S.A.	Mediana	Entre 4000000€ y 8000000€	Girona
Fustes Figueres S.L.	Pequeña	<4000000€	Vilamallà
Diexcobal S.L.	Pequeña	<4000000€	Palma de Mallorca
Martí 1956 S.L.	Grande	Entre 4000000€ y 8000000€	Girona
Lamiplast S.A.	Grande	>8000000€	Valencia

Los datos han sido obtenidos mediante la plataforma "Sabi" la cual es una gran fuente de información a disposición de los usuarios que tienen licencia para su uso.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Seguidamente, podemos observar el mapa de los grupos estratégicos en el que se pueden distinguir los distintos grupos en función de la dimensión y la facturación de cada grupo estratégico:

Cuadro 4.4 Mapa de grupos estratégicos



Una vez finalizado el cuadro del mapa de grupos estratégicos, se puede comprobar cómo existen 3 competidores actuales los cuales aparecen ubicados en el mismo grupo estratégico que la empresa Puertas Castalla.

Además, los otros dos grupos estratégicos son competidores potenciales de la empresa Puertas Castalla cada uno de ellos a un nivel diferente ya que las empresas que se localizan en el grupo de color verde tienen una mayor facilidad para crecer y entrar en el grupo de color rojo que las empresas ubicadas en el grupo de color azul.

4.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Plan Estratégico Puertas Castalla

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un método utilizado para examinar la estructura y el nivel de atracción de un sector concreto.

Este modelo nos permite conocer que las probabilidades de beneficio de un sector están supeditadas por las cinco fuerzas de presión competitiva:

- Horizontales: como son los competidores actuales, los competidores potenciales o los productos sustitutivos.
- Verticales: como los proveedores o los clientes.

En los **competidores actuales** se intenta examinar la magnitud de la competencia mediante el análisis de la cantidad de competidores, el ritmo de desarrollo del sector y los obstáculos de movilidad y salida.

Los **competidores potenciales** nos pueden suponer amenazas de nuevas entradas dependiendo del nivel de atracción del sector, las barreras de entrada o las represalias del sector.

En los **productos sustitutivos** se analiza la cumplimentación de necesidades, los precios, el nivel de obsolescencia o los costes de cambio.

En los **proveedores** es interesante conocer el poder de negociación de la empresa con los mismos así como el número de proveedores, la diferenciación o la integración vertical hacia delante.

Por último, en los **clientes** hay que medir el poder de negociación con ellos, el número de clientes, la diferenciación del producto y la integración vertical hacia detrás.

La rentabilidad de una empresa puede depender del sector en el que se centre ya que hay sectores mejores que otros y donde es más fácil tener éxito.

Los sectores poco atractivos se caracterizan por:

- Los competidores son parecidos, con productos similares.
- Existe poca cantidad de proveedores que producen lo que necesitamos.
- Los clientes disponen de muchas opciones para escoger.
- Tenemos una marca escasamente popular, los clientes muestran poca fidelidad y existe una gran cantidad de productos similares.

Existen distintas posibilidades de triunfar en el mercado las cuáles tienen la característica en común de que se pueden crear en la empresa y algunas de estas son: tener un producto único, poseer multitud de proveedores, tener una personalidad de marca poderosa u ofrecer un valor muy distinguido por los clientes con pocas opciones.

COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales son los competidores que se encuentran realizando una determinada actividad en el momento de la realización del análisis. Se caracterizan principalmente por el nivel de semejanza existente entre ellos.

Entre los competidores actuales principales de la empresa Puertas Castalla podemos destacar la empresa Puertas San Rafael la cual es proveedora de materias primas para Puertas Castalla, la empresa Grau i Grau y la empresa Lamiplast. Estas tres compañías están ubicadas en el mismo grupo estratégico que la empresa Puertas Castalla ofreciendo unos productos semejantes y comercializándolos tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

La empresa Puertas San Rafael está ubicada en la localidad de Villacañas (Toledo) y en la actualidad cuenta con una plantilla que supera los 350 empleados. Se centran en ofrecer una gran gama de productos a los clientes especializándose en el diseño y en la innovación de las puertas de madera. Cuentan con grandes instalaciones para la fabricación de sus productos y se caracterizan por tener tecnología de última generación para aumentar la calidad de sus productos.



La empresa Grau i Grau se encuentra en la ciudad de la Seu d'Urgell (Lleida). Posee más de 50 años de experiencia en el sector y tiene una superficie de 20000 metros cuadrados dedicadas al almacenaje y a la comercialización de sus productos. Centran sus esfuerzos en abarcar principalmente el mercado a nivel nacional y en los países de Andorra y Francia. Cuentan con grandes volúmenes de stocks disponiendo de un catálogo de melaminas con más de 50 referencias diferentes.



Plan Estratégico Puertas Castalla

La empresa Lamiplast está ubicada en la ciudad de Valencia. Una de sus principales características es la gran oferta de productos que comercializa entre los que destacan las puertas de madera, cocinas, ventanas, ferretería, etc. Son grandes referentes a nivel nacional y tienen presencia en diferentes países. Cuentan con grandes profesionales capaces de ofrecer un asesoramiento profesional y eficiente para la satisfacción de los clientes.



Cuadro 4.5 Tabla-resumen de las principales características de los competidores actuales en comparación con Puertas Castalla

	Facturación (año 2017)	Resultado del ejercicio (año 2017)	Trabajadores (año 2017)
Puertas Castalla S.L.	22.887.426€	1.449.276€	127
Puertas SanRafael S.A.	24.960.291€	1.394.654€	241
Grau i Grau S.L.	9.917.507€	89.918€	20
Lamiplast	17.266.935€	626.071€	92

Además, todas las empresas pertenecientes al grupo de los competidores actuales cuentan con un gran número de clientes lo cual puede suponer una amenaza para la empresa Puertas Castalla debido a que compiten tanto por los clientes actuales, los nuevos o los potenciales.

Se trata de un sector bastante maduro que cuenta con un elevado número de competidores en el mismo, lo cual representa una amenaza para la empresa.

En lo referente al crecimiento del sector, cabe destacar que en el año 2017 creció un 3% respecto al ejercicio anterior, siendo el quinto crecimiento anual consecutivo después de verse afectado de manera notoria por la crisis inmobiliaria, lo cual supone una oportunidad para Puertas Castalla.

Las barreras de salida son muy elevadas ya que la maquinaria utilizada en la fabricación de puertas de madera está muy especializada en su utilidad y en el caso de que la organización quisiera modificar su actividad, debería realizar

Plan Estratégico Puertas Castalla

una gran inversión para poder trasladarse a otro sector de actividad, lo cual representa una amenaza para la empresa.

Las barreras de movilidad por parte de las empresas hacia un nuevo segmento de mercado son altas ya que las empresas deberían incurrir en una serie de inversiones para poder fabricar otro tipo de productos de madera en búsqueda de nuevos clientes. Este hecho, supone una amenaza para Puertas Castalla.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales se caracterizan por ser aquellas organizaciones del sector que en el futuro podrían competir con la empresa Puertas Castalla. Es de carácter relevante el poder identificarlos ya que pueden presentar una gran amenaza a nuestra empresa debido a que provocará una intensificación de la competencia dentro del sector.

Apoyándonos en el mapa de grupos estratégicos se puede comprobar cómo existen dos grupos de competidores potenciales. El primero de ellos está formado por las empresas Serrería Almeriense, Fustes Esteba, Martí 1956 y Manteca Muñoz. El segundo grupo está compuesto por Carpintería Sirvent, Carpintería Costa Blanca, Fustes Figueres y Diexcobal.

Analizando el primer grupo estratégico, podemos observar como este se encuentra situado en el nivel intermedio en el mapa estratégico por lo que poseen un nivel de facturación y una dimensión inferior a la de Puertas Castalla. Aún así, pueden suponer una amenaza para nuestra empresa ya que cuentan con la maquinaria y las infraestructuras adecuadas para poder abarcar nuestro segmento de mercado en un futuro.



El segundo grupo estratégico está caracterizado por ser el conjunto de empresas con un menor nivel de facturación y una menor dimensión. Estas empresas representan una amenaza para Puertas Castalla pero a un menor nivel que las empresas situadas en el grupo estratégico intermedio ya que al

Plan Estratégico Puertas Castalla

poseer tanto una menor facturación como una menor dimensión su crecimiento debería ser inferior a las empresas situadas por encima de estas.



Al tratarse de un sector en la etapa de madurez, el atractivo del sector es bastante bajo lo cual representa una oportunidad para la empresa ya que no habrá demasiadas empresas nuevas que quieran introducirse en el sector de las puertas de madera.

Las barreras de entrada son muy altas como consecuencia de la inversión que deberían llevar a cabo las empresas que desearan introducirse en el sector. El coste de la maquinaria y de la infraestructura es caro por lo que para poder competir en este sector sería necesaria una gran inversión, por tanto, es una oportunidad para la empresa.

En cuanto a las represalias del sector podemos destacar que al tratarse de un sector con una gran experiencia en el mercado, las empresas que ya están dentro de él cuentan con un gran número de clientes y además, podrían adaptar sus instalaciones y su maquinaria para poder intentar reducir el efecto competitivo posible que supondría la introducción de un nuevo competidor en el mercado, por lo que representa una oportunidad para Puertas Castalla.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos hacen alusión a los productos que cubren las idénticas necesidades que los productos de la empresa Puertas Castalla. Cabe destacar que la existencia de esta clase de productos representa amenazas para la empresa ya que proporcionan las mismas necesidades a los clientes, los precios pueden ser menores, el nivel de obsolescencia del producto, sus costes de cambio, etc.

Plan Estratégico Puertas Castalla

En lo concerniente a los productos sustitutivos cabe resaltar que no existen muchos ya que se trata de un producto con una función difícil de poder sustituir por otro.

Algunos de los productos sustitutivos del tipo producto por producto que encontramos para las puertas podría ser el caso de las cortinas o persianas. Este tipo de producto hace una función semejante a la de una puerta convencional pero otorgando otras características. Pueden suponer una amenaza para la empresa ya que el precio en comparación con las puertas es muy inferior el de esta clase de productos.



Respecto a la sustitución de la necesidad de un producto o servicio en el sector de las puertas de madera, la empresa cuenta con una oportunidad ya que no existen productos similares capaces de satisfacer la misma necesidad.

Por otra parte, en relación con los productos sustitutivos de sustitución general se puede comprobar cómo para la empresa pueden suponer una amenaza debido a que existe una variedad alta de productos que los clientes pueden preferir adquirir antes que comprar puertas. Un ejemplo de estos pueden ser los electrodomésticos los cuales satisfacen una necesidad diferente y a un precio similar al de las puertas. Otra clase de producto puede ser las camas ya que son necesarias en cualquier hogar y puede haber personas que prefieren antes comprarse una cama que las puertas. Las ventanas pueden ser otro producto sustitutivo de sustitución general ya que satisfacer otro tipo de necesidad distinta a la de los productos de la empresa.

Por tanto, es imprescindible tener en cuenta todos estos productos ya que pueden repercutir en el desarrollo de la empresa y suponer una gran amenaza para la misma.

La cumplimentación de necesidades de los productos sustitutivos es similar a la de nuestros productos pero no idéntica por lo que puede suponer una oportunidad para la empresa.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Por lo que respecta al nivel de precios hay bastante equilibrio entre los productos sustitutivos y los nuestros por lo que puede suponer una amenaza para Puertas Castalla.

El nivel de obsolescencia de los productos sustitutivos es bajo ya que son productos que es difícil que pierdan con el tiempo la cumplimentación de necesidades que satisfacen. Por tanto, puede significar una amenaza para la empresa.

Los costes de cambio son relativamente bajos ya que el cliente puede cambiar a un producto sustitutivo sin demasiadas dificultades y esto puede representar una amenaza para la empresa.

La empresa Puertas Castalla debería intentar centrar sus esfuerzos en ofrecer unas características del producto que sean capaces de sobrepasar las expectativas de los clientes y poder incrementar el valor de nuestra empresa. Este hecho podría permitir mejorar la fidelización de los clientes y provocar que la amenaza de los productos sustitutivos disminuya.

PROVEEDORES

Los proveedores se pueden definir como aquellas empresas que proporcionan distintos productos o servicios que la organización necesita para su correcto funcionamiento y con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

Realizando el análisis de los proveedores de la empresa Puertas Castalla, estos se pueden distinguir en dos clases de proveedores:

- Los proveedores específicos los cuáles son los responsables de aprovisionar la materia prima necesaria a la organización. Por lo general, esta clase de proveedores suelen tener un poder de negociación alto, así que para la empresa, este hecho supone una amenaza.
- Los proveedores genéricos se caracterizan por prestar u ofrecer un producto o servicio determinado y suelen haber muchas empresas disponibles en el mercado. Por tanto, el poder de negociación es bajo ya que la empresa es la responsable de elegir a una determinada empresa para la prestación del servicio necesitado, así que supone una oportunidad para la misma.

El proveedor específico más importante con el que cuenta la empresa Puertas Castalla es la empresa Puertas San Rafael la cual es la encargada de suministrarle la materia prima necesaria para la fabricación de sus productos.

Esta empresa como hemos explicado anteriormente, cuenta con una cifra de negocios y una plantilla mayor a la de la empresa Puertas Castalla por lo que el poder de negociación es de ellos ya que tienen la posibilidad de tener una

Plan Estratégico Puertas Castalla

mayor incidencia sobre la negociación de los productos, lo cual representa una amenaza para la empresa.



Por otra parte, también cuenta con proveedores genéricos como puede ser el caso de Iberdrola la cual posibilita la utilización de luz en la empresa, la empresa Envases Durá encargada de suministrarle el cartón necesario para el empaquetado de las puertas, la empresa Trans-Andama que realiza frecuentemente el transporte de un determinado producto, la empresa Repsol proporcionando el combustible necesario para el uso de la calefacción, etc.



Existe un nivel de diferenciación entre los proveedores ya que los proveedores genéricos se hallan diferenciados entre sí mientras que los proveedores específicos no lo están como consecuencia del poder de negociación de los productos.

Por lo que hace referencia a la integración vertical hacia delante, es bastante difícil que una empresa proveedora de un producto o un servicio genérico realice el paso para entrar al sector de la producción de puertas de madera ya

Plan Estratégico Puertas Castalla

que supone unos altos costes de inversión, por tanto, es una oportunidad para la empresa Puertas Castalla.

CLIENTES

La empresa Puertas Castalla tiene una gran cartera de clientes diversificada nacional e internacionalmente, entre ellos podemos encontrar empresas como: Ferri Villena, Norma Doors, Adamson Doors, Saint-Gobain, Puertas Cano o Puertas Carrasco.



La empresa Puertas Castalla vende a otras empresas que son las encargadas de distribuir los productos al cliente final. Suelen vender a toda clase de empresas (pequeñas, medianas y grandes) y el poder de negociación suele ser de la empresa Puertas Castalla ya que es quién suele marcar los precios y los plazos de entrega de los productos terminados, lo que se puede considerar como una oportunidad para la empresa.

Una de las características primordiales de la empresa Puertas Castalla es el diseño y la innovación en sus productos lo cual permite diferenciarse de los de la competencia y poder satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Este hecho provoca que la empresa disponga de una oportunidad.

La integración vertical hacia detrás es complicada debido a las altas barreras de entrada existentes ya que introducirse dentro del sector de las puertas de madera conllevaría una gran inversión en maquinaria, infraestructuras,

personal... provocando unos altos costes para la empresa, por tanto, supone una oportunidad para Puertas Castalla.

Tabla-resumen de las principales oportunidades y amenazas como consecuencia de las 5 fuerzas de Porter

Una vez aplicada la herramienta de las 5 fuerzas de Porter se van a representar en una tabla-resumen las oportunidades y amenazas obtenidas y que influyen sobre la empresa.

Cuadro 4.6 Tabla-resumen de las amenazas y oportunidades de las 5 fuerzas de Porter

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competidores actuales	1) Existe una alta competencia por los clientes 2) Gran cantidad de competidores 3) Barreras de salida altas 4) Barreras de movilidad altas	1) Crecimiento del sector en los últimos años
Competidores potenciales	5) Posible introducción de empresas en el segmento de mercado de la empresa	2) Bajo nivel de atracción del sector 3) Altas barreras de entrada al sector 4) Capacidad de reducir el efecto en el mercado ante la entrada de un nuevo competidor
Productos sustitutos	6) Empresas centradas en la fabricación de productos como persianas o cortinas 7) Empresas dedicadas a la elaboración de productos de sustitución general 8) Semejanza en el nivel de precios con los productos sustitutos 9) Bajo nivel de obsolescencia de los productos sustitutos 10) Bajos costes de cambio	5) Poca existencia de productos similares 6) Productos capaces de satisfacer necesidades únicas
	11) Mayor poder de negociación por parte de los proveedores	7) Mayor poder de negociación de la empresa con los

Plan Estratégico Puertas Castalla

Proveedores	específicos 12) Elevado coste para cambiar un proveedor específico 13) Baja existencia de empresas para contratar productos específicos	proveedores genéricos 8) Gran existencia de empresas para contratar productos o servicios genéricos 9) La integración vertical hacia delante es difícil para las empresas proveedoras de productos genéricos
Clientes		10) Elevado poder de negociación con los clientes 11) Alto nivel de diferenciación de sus productos 12) La integración vertical hacia detrás por parte de los clientes es difícil

Una vez realizado el análisis externo de la empresa, podemos concluir que se han obtenido un total de 25 oportunidades y 19 amenazas, por lo tanto, la empresa Puertas Castalla debería centrar sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades que puede encontrar en su entorno e intentar reducir el efecto que las amenazas pueden tener sobre la organización e incluso poder transformar estas amenazas en oportunidades para la empresa.

CAPÍTULO 5:
ANÁLISIS INTERNO

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO:

El **análisis interno** trata de evaluar cuáles son las capacidades y recursos de la organización con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades de la misma. Mediante dicho análisis se busca conseguir reconocer y evaluar la estrategia reciente y la posición de la organización en comparación a sus competidores.

Es de carácter relevante delimitar cuál es la identidad de la empresa, con el propósito de conocer el tipo y las características de su sistema empresarial e identificar el soporte estratégico para su actuación en relación a la competencia.

Mediante la visión centrada en los recursos se consigue destacar la naturaleza propia de cada organización y sugiere que la clave del rendimiento radica en saber explotar las diferencias. Además, instaurar ventajas competitivas implica formular e implantar una estrategia que haga explotar las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de cada organización, con el propósito de reducir al máximo el posible plagio de la estrategia por parte de diferentes organizaciones.

Los **recursos** son el conjunto de factores que controla y que tiene disponible una determinada organización. Para que estos resulten de utilidad han de ser combinados y gestionados con el objetivo de proporcionar una capacidad. Además, los recursos poseen una naturaleza personal.

Las **capacidades** son la forma de realizar las actividades mediante la utilización de los recursos. Dichas capacidades poseen una naturaleza colectiva ya que existirán solamente cuando los trabajadores se organizan y cooperan para solucionar un dilema o desarrollar una actividad.

Es de carácter relevante para las organizaciones poder conocer cuáles son los recursos y capacidades de las que dispone con la finalidad de poder escoger una estrategia que aproveche al máximo las fortalezas de la organización y poder eliminar las carencias de recursos para poder construir nuevas capacidades en vista al futuro.

5.1. Inventario de recursos

En el **inventario de recursos** se deben utilizar herramientas que hagan posible la clasificación y la desagregación de las actividades como puede ser:

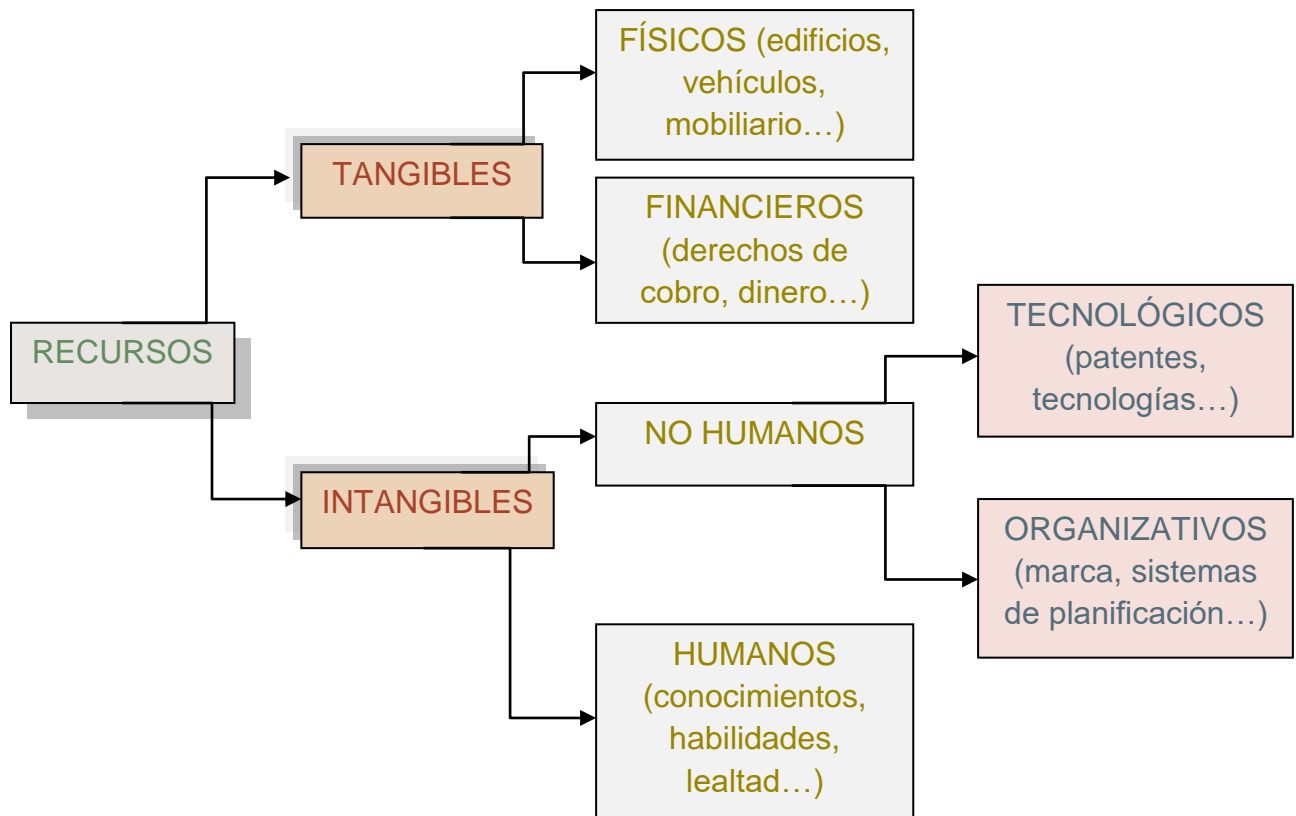
Plan Estratégico Puertas Castalla

- **Análisis de la Cadena de Valor:** se basa en separar las actividades de la organización siguiendo un formato de una cadena secuencial.
- **Análisis funcional:** reconoce las capacidades en función de cada una de las distintas áreas funcionales de la organización.

Los recursos se pueden organizar en recursos tangibles los cuales a su vez pueden ser físicos o financieros y recursos intangibles los cuales pueden ser no humanos o humanos, y los no humanos se dividen en tecnológicos u organizativos.

A continuación se puede observar más claramente cómo se pueden estructurar los recursos de la organización:

Figura 5.1 Recursos de la empresa:



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa.

Seguidamente, se puede comprobar la lista de recursos con los que cuenta en la actualidad la empresa Puertas Castalla:

Cuadro 5.1 Listado de recursos:

TANGIBLES	
Físicos	
R1. 2 Naves industriales R2. 3 furgonetas R3. 7 camiones R4. 47 ordenadores R5. 6 impresoras R6. 130 trabajadores R7. 2 máquinas de embalaje de puertas R8. 1 máquina de embalaje de molduras R9. 1 máquina de pre lacado de puertas R10. 2 cabinas para pre lacar. R11. 6 pantógrafos R12. 1 prensa R13. 5 móviles de empresa R14. comedor R15. sala de exposición	R16. sala de reuniones R17. almacén R18. recepción R19. oficina R20. parking R21. 6 elevadoras R22. 4 traspaletas R23. Uniformes de operarios R24. Uniformes de transportistas R25. Servicios R26. Cajas R27. Estanterías R28. 2 coches de empresa R29. 5 despachos R30. Uniforme limpieza R31. Palés de madera R32. Vestuarios
Financieros	
R33. Capital Social (2017) 1.650.375€ R34. Inversiones en maquinaria R35. Obtención de subvenciones	R36. Inversión en publicidad R37. Importe neto de la cifra de negocios (2017) 22.880.951€
INTANGIBLES	
No Humanos	
R38. Página web R39. Convenios con universidades para la realización de prácticas R40. Reconocimiento de la marca R41. Acuerdos con proveedores R42. Contacto con profesionales del mundo de la madera R43. Redes sociales R44. Programas informáticos R45. Productos personalizables R46. Presencia en ferias nacionales e internacionales R47. Cursos de formación	
Humanos	
R48. Formación profesional de los empleados R49. Gran experiencia en el sector R50. Motivación de los trabajadores debido a incentivos R51. Buena comunicación entre los empleados R52. Presencia en el comercio exterior R53. Coordinación entre los departamentos R54. Diseño de productos R55. Selección de personal	

5.2. Análisis funcional

El análisis funcional se trata de una herramienta utilizada para reconocer las variables clave de una organización mediante sus áreas funcionales.

Supone el origen para poder estructurar el perfil estratégico interno de la organización. Para ello, se determinarán las variables clave de cuyo desarrollo obedece la empresa para poder afrontar sus desafíos y objetivos.

Cada empresa depende de una serie de aspectos a tratar como son:

- Las áreas funcionales a tener en cuenta.
- El número de variables a reconocer.
- El contenido de las variables.

Seguidamente, aparece representado el análisis funcional de la organización en el que se va a tratar de determinar las capacidades desarrolladas en cada una de las áreas funcionales.

Cuadro 5.2 Listado de capacidades:

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Área de Dirección	C1. Capacidad de reconocimiento de la marca (R40) C2. Capacidad de tener un buen ambiente laboral (R51) C3. Capacidad de buscar nuevos mercados dónde poder comercializar sus productos (R52) C4. Capacidad de realizar acuerdos con proveedores (R41) C5. Capacidad de captar personal para la realización de prácticas (R39) C6. Capacidad de coordinar los departamentos de forma eficiente (R53)
Área Financiera	C7. Capacidad de tramitar los recursos de forma eficaz (R37) C8. Capacidad de poseer un capital social alto (R33) C9. Capacidad de invertir en nueva maquinaria (R34) C10. Capacidad de invertir en publicidad (R36)
Área Comercial	C11. Capacidad de poseer una página web bien estructurada (R38) C12. Capacidad de distribuir el producto (R2, R3) C13. Poca capacidad para atraer clientes a través de la página web (R38) C14. Poca capacidad para publicitar sus productos mediante las redes sociales (R43) C15. Capacidad de tener contacto con profesionales

Plan Estratégico Puertas Castalla

	de la madera (R42)
Área de Producción	C16. Capacidad de ofertar una gran variedad de productos (R45, R34) C17. Capacidad de poder almacenar el producto (R1, R17) C18. Capacidad para fabricar el producto (R1, R6, R9, R10, R11) C19. Capacidad de coordinación en el proceso productivo (R52)
Área de RRHH	C20. Capacidad de contratar a profesionales cualificados (R48) C21. Capacidad de motivación a los trabajadores mediante incentivos (R50) C22. Capacidad de ofertar cursos a los empleados (R47) C23. Poca capacidad de realizar selecciones de personal exhaustivas (R55)
Área de Diseño	C24. Capacidad de ofertar productos personalizables (R45) C25. Capacidad de diseñar productos innovadores (R54)
Área Informática	C26. Capacidad de poseer programas informáticos (R4, R44) C27. Poca capacidad de ofertar distinta variedad de programas informáticos (R44)

5.3. Perfil estratégico

El perfil estratégico de la organización se utiliza como un complemento al análisis funcional de la organización. Su propósito es evaluar la capacidad de la empresa de cada uno de los recursos o capacidades estratégicas o diferenciadoras de su escenario competitivo y determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

El perfil estratégico se puede comparar a través de dos posibilidades distintas:

- Con otro de referencia, con el propósito de localizar las fortalezas y debilidades y determinar posibles ventajas competitivas.
- Con el pertinente a la propia organización en otro momento para poder reconocer la transformación de las variables clave.

El perfil estratégico es considerado como un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de realizar que permite dar un soporte sistemático para la valoración de la situación empresarial.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Para una organización es de carácter relevante el poder tener disponibilidad a recursos y capacidades que les posibiliten aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

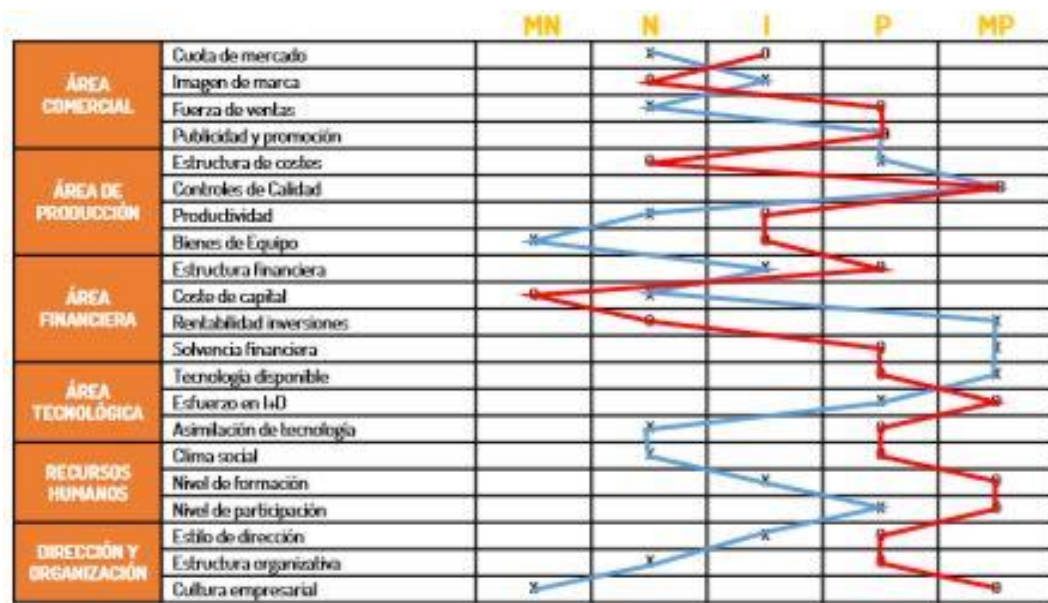
Cuando los recursos y las capacidades son fuentes de ventaja competitiva se califican como recursos y capacidades estratégicas o distintivas.

Además, los recursos y las capacidades de una organización se han de valorar respecto a dos criterios clave como son:

- Importancia estratégica para poder instaurar y conservar ventajas competitivas.
- Fortaleza relativa frente a los competidores de los recursos y capacidades clave de la organización.

La importancia estratégica depende de las habilidades de la organización para lograr obtener una ventaja competitiva con sus recursos y capacidades y mantenerla y apropiarse los beneficios de esta.

Figura 5.2 Perfil estratégico de la empresa:



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

Para la elaboración del perfil estratégico se ha comparado la empresa Puertas Castalla con la empresa Puertas Demetria la cual está ubicada en la provincia de Alicante trabajando con productos como puertas, armarios, cocinas, tarimas y ventanas.

Poseen exposiciones en Alicante, Benidorm y El Campello en las cuales se pueden encontrar la gama de productos ofrecidos por la misma.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Centran sus esfuerzos en ofrecer un producto de calidad y un servicio óptimo ofreciendo una atención personalizada y atendiendo las necesidades de cada cliente.

Cabe destacar que posee distintos proveedores que les proporcionan los productos para la venta posterior a los clientes.

La valoración de la importancia estratégica (IE) hace referencia a la evaluación global que se debe tener en cuenta para el sector de la madera. Mediante el apartado de la fortaleza relativa (FR) comparamos la empresa con la del competidor, en el supuesto de poseer una valoración superior, escogemos la mayor, en el supuesto opuesto la menor, y si tenemos una evaluación idéntica se realizará una media entre las dos.

Las cruces de color rojo representan la empresa Puertas Castalla, mientras que las cruces de color azul representan la empresa Puertas Demetria.

Cuadro 5.3 Perfil Estratégico respecto al competidor actual:

		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
Área de Dirección	C1. Reconocimiento de la marca	9				X	X	10
	C2. Ambiente laboral	8				X X		7,5
	C3. Búsqueda de mercados	8			X	X		8
	C4. Realización de acuerdos	7					X X	9,5
	C5. Captación de personal	9				X	X	7
	C6. Coordinación de departamentos	8				X	X	10
Área Financiera	C7. Gestión de recursos	10				X X		7,5
	C8. Capital Social	8		X			X	10
	C9. Inversión en maquinaria	9				X X		7,5
	C10. Inversión en	8			X	X		5

Plan Estratégico Puertas Castalla

	publicidad							
Área Comercial	C11. Página web	7				X	X	10
	C12. Distribución del producto	8				X X		7,5
	C13. Atracción de clientes nuevos	9			X	X		5
	C14. Publicidad de productos	8			X X			5,5
	C15. Contacto con profesionales	7				X X		7,5
Área de Producción	C16. Ofertar distintos productos	8				X	X	7
	C17. Almacenaje de productos	7					X X	9,5
	C18. Fabricación del producto	9				X	X	10
	C19. Coordinación proceso productivo	10			X	X		8
Área de Recursos Humanos	C20. Contratación de profesionales	8				X	X	7
	C21. Motivación trabajadores	8				X X		7,5
	C22. Ofrecer nuevos cursos	7				X	X	7
	C23. Realización de selección de personal	8		X		X		3
Área de Diseño	C24. Ofrecer productos personalizables	9				X	X	10
	C25. Diseño de productos innovadores	8					X X	9,5
Área de Informática	C26. Programas informáticos	8				X	X	10
	C27. Variedad de	7			X	X		5

Plan Estratégico Puertas Castalla

	programas informáticos							
--	------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Una vez realizado el perfil estratégico, se va a realizar la integración de la información analizada según la importancia estratégica y la fortaleza relativa mediante la matriz de fortalezas y debilidades.

Seguidamente, se adjunta la matriz de fortalezas y debilidades para comprender la estructura que sigue la misma y analizar las distintas capacidades en cuál de las cuatro secciones de la matriz se localizarán.

Figura 5.3 Matriz de Fortalezas y Debilidades:



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

Seguidamente, se va a realizar a la clasificación de las fortalezas y debilidades en la matriz una vez llevada a cabo la comparación entre las dos empresas y haber obtenido una determinada ponderación.

Cuadro 5.4 Matriz de Fortalezas y Debilidades:

Fortaleza Relativa	10		C11 C4,C17 C15,C22	C6,C8,C26 C25 C2,C3,C12,C16 C20,C21	C1,18,C24 C5,C9 C7,C19
	5			C14	C27 C10 C13 C23
	1	5	10		

Importancia estratégica

	Fortalezas superfluas		Fortalezas clave
	Zona irrelevante		Debilidades clave

Una vez elaborada la matriz de fortalezas y debilidades, se concluye como la empresa Puertas Castalla posee muchas fortalezas clave y pocas debilidades clave debido a que lleva muchos años de experiencia dentro del sector y ha ido consiguiendo un gran posicionamiento en el mercado.

A continuación, se va a elaborar una tabla-resumen en la cual se van a reflejar las fortalezas y debilidades logradas en cada una de las dimensiones de la organización.

Cuadro 5.5 Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Área de Dirección	1) Buen reconocimiento de la marca 2) Buen ambiente laboral 3) Alta capacidad para buscar mercados nuevos 4) Gran capacidad para realizar acuerdos 5) Alta capacidad de captación de personal 6) Gran coordinación entre departamentos	
Área Financiera	7) Buena gestión de recursos 8) Alto capital social 9) Alta inversión en maquinaria	1) Baja inversión en publicidad

Plan Estratégico Puertas Castalla

Área Comercial	10) Página web bien estructurada 11) Alta capacidad de distribución del producto 12) Alto contacto con profesionales del sector	2) Poca capacidad de atracción de clientes nuevos 3) Baja publicidad de sus productos en redes sociales
Área de Producción	13) Alta variedad de productos 14) Gran capacidad para almacenar productos 15) Buena fabricación del producto 16) Gran coordinación en el proceso productivo	
Área de Recursos Humanos	17) Alta capacidad de contratar a profesionales 18) Gran motivación de los trabajadores 19) Alta capacidad de ofrecer nuevos cursos	4) Baja capacidad de selección de personal
Área de Diseño	20) Gran capacidad de ofrecer productos personalizables 21) Buen diseño de productos innovadores	
Área de Informática	22) Buen funcionamiento de los programas informáticos	5) Poca variedad de los programas informáticos

Se puede comprobar cómo la empresa tiene un gran número de fortalezas frente al escaso número de debilidades. Por tanto, debería intentar mantener las fortalezas al mismo tiempo que intentar reducir las debilidades con la finalidad de poder mantener su posición competitiva dentro del mercado.

5.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO se caracteriza por tratarse de un resumen rápido y sencillo del análisis estratégico externo e interno. Este análisis muestra en una matriz cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno), así como las oportunidades y amenazas que la organización puede descubrir en su entorno (análisis externo).

Se trata de un análisis cualitativo en el cual aparece representado en cada sección de la matriz los componentes más importantes de cada factor. Asimismo, proporciona una visión general de la situación de la organización

Plan Estratégico Puertas Castalla

para así poder diseñar su estrategia. Su utilización se ha pluralizado por su simplicidad y su eficacia para la toma de decisiones.

Seguidamente, se presenta el análisis DAFO de la empresa Puertas Castalla una vez finalizado tanto el análisis interno como el análisis externo de la organización.

Cuadro 5.6 Análisis DAFO:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">1) Baja inversión en publicidad2) Poca capacidad de atracción de clientes nuevos3) Baja publicidad de sus productos a través de las redes sociales4) Baja capacidad de selección de personal5) Poca variedad de los programas informáticos	<ul style="list-style-type: none">1) Altos impuestos a familias con hijos2) Disminución del crecimiento de la economía española3) Tasa de paro elevada4) Incremento de la población envejecida5) Alta consumición de madera6) Niveles altos en las importaciones de madera7) Altos niveles de competencia por los clientes8) Gran cantidad de competidores9) Altas barreras de salida10) Altas barreras de movilidad11) Posibilidad de introducción de empresas en el segmento de mercado de la empresa12) Empresas especializadas en la fabricación de persianas o cortinas13) Empresas dedicadas a la elaboración de productos de sustitución general14) Semejanza en el nivel de precios con los productos sustitutivos15) Bajo nivel de obsolescencia de los productos sustitutivos16) Bajos costes de cambio17) Mayor poder de negociación por parte de los proveedores específicos18) Elevado coste para cambiar un proveedor específico19) Baja existencia de empresas para contratar productos específicos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">1) Buen reconocimiento de la marca2) Buen ambiente laboral3) Alta capacidad para buscar mercados nuevos4) Gran capacidad para realizar	<ul style="list-style-type: none">1) Aumento de las subvenciones en la Comunidad Valenciana2) Mejora en las retribuciones del personal del ayuntamiento de Castalla3) Incremento del nivel de renta

Plan Estratégico Puertas Castalla

<p>acuerdos</p> <p>5) Alta capacidad de captación de personal</p> <p>6) Gran coordinación entre departamentos</p> <p>7) Buena gestión de los recursos</p> <p>8) Alto capital social</p> <p>9) Alta inversión en maquinaria</p> <p>10) Página web bien estructurada</p> <p>11) Alta capacidad de distribución del producto</p> <p>12) Alto contacto con profesionales del sector</p> <p>13) Alta variedad de productos</p> <p>14) Gran capacidad para almacenar productos</p> <p>15) Buena fabricación del producto</p> <p>16) Gran coordinación en el proceso productivo</p> <p>17) Alta capacidad de contratar a profesionales</p> <p>18) Gran motivación de los trabajadores</p> <p>19) Alta capacidad de ofrecer nuevos cursos</p> <p>20) Gran capacidad de ofrecer productos personalizables</p> <p>21) Buen diseño de productos innovadores</p> <p>22) Buen funcionamiento de los programas informáticos</p>	<p>4) Evolución positiva del Salario Mínimo Interprofesional</p> <p>5) Tipos de interés bajos</p> <p>6) Nivel educativo de la población</p> <p>7) Crecimiento del sector de la madera a nivel nacional</p> <p>8) Realización de proyectos educativos a nivel local</p> <p>9) Utilidad de la tecnología en el acceso a las empresas</p> <p>10) Aumento del gasto en innovación tecnológica</p> <p>11) Incremento del gasto en infraestructuras</p> <p>12) Uso de las redes sociales en las empresas</p> <p>13) Crecimiento de la utilidad de las TIC en las empresas</p> <p>14) Crecimiento del sector de las puertas de madera en los últimos años</p> <p>15) Bajo nivel de atracción del sector</p> <p>16) Altas barreras de entrada al sector</p> <p>17) Capacidad de reducir el efecto en el mercado ante la entrada de un nuevo competidor</p> <p>18) Poca existencia de productos similares</p> <p>19) Productos capaces de satisfacer necesidades únicas</p> <p>20) Mayor poder de negociación de la empresa con los proveedores genéricos</p> <p>21) Gran existencia de empresas para contratar productos o servicios genéricos</p> <p>22) Dificultad de la integración vertical hacia delante para las empresas proveedoras de productos genéricos</p> <p>23) Elevado poder de negociación con los clientes</p> <p>24) Alto nivel de diferenciación de sus productos</p> <p>25) Dificultad de la integración vertical hacia delante por parte de los clientes</p>
---	---

Una vez finalizado el análisis interno de la empresa Puertas Castalla, se puede observar cómo se han obtenido un total de 22 fortalezas y 5 debilidades, por lo

Plan Estratégico Puertas Castalla

que la empresa debería tratar de ser capaz de potenciar todo lo posible sus fortalezas y al mismo tiempo, reducir al máximo sus debilidades para poder ser más competitivo en el mercado.

CAPÍTULO 6:
FORMULACIÓN,
EVALUACIÓN Y
SELECCIÓN DE
ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS:

En el presente capítulo se va a proceder a la realización de la formulación, evaluación y de la selección de estrategias con la finalidad de poder escoger las estrategias más óptimas para la empresa Puertas Castalla a partir del diagnóstico realizado en los capítulos anteriores.

6.1. Formulación:

El análisis DAFO se emplea para representar un resumen de todo el análisis estratégico, indicando tanto las fortalezas y debilidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Se trata de un análisis cualitativo el cual aporta una visión general de la situación de la organización con la finalidad de formular las estrategias.

Mediante este análisis se puede obtener la matriz DAFO en la que se aparecen representados los distintos factores internos y externos en sus correspondientes cuadrantes.

Figura 6.1 La matriz DAFO

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades, superando las debilidades
	Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

La combinación determinada por parte de la organización como más significativa otorgará la orientación estratégica que deberá seguirse.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Los distintos fundamentos de cada una de las estrategias son:

- Las **estrategias de supervivencia** se caracterizan por ser apropiadas para organizaciones que se encuentran dominadas bajo una gran presión por parte del entorno o de las propias debilidades de la organización. Intentan descubrir una posible salida ante un problema. Además, una opción contundente puede ser el abandono de la actividad.
- Las **estrategias de reorientación** poseen el principal propósito de emplear las permutas y las oportunidades que vayan apareciendo en la organización. Persiguen el cambio relevante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- Las **estrategias defensivas** se caracterizan por tener el objetivo de confrontarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la organización.
- Las **estrategias ofensivas** persiguen el propósito de maximizar las fuerzas disponibles por la organización. Están encaminadas a la innovación y se encuentran ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

6.1.1. Matriz DAFO

Seguidamente, se va a realizar la combinación de los factores fuertes y débiles de la organización con las oportunidades y amenazas del entorno para poder formular las estrategias para la empresa Puertas Castalla.

Cuadro 6.1 Formulación de las estrategias

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1-22	1-5
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1-25	1) Potenciar el reconocimiento de la marca mediante la publicidad de sus productos en las redes sociales (F1,O12) 2) Realización de nuevos cursos formativos de formación para los trabajadores para potenciar el poder de negociación con los clientes (F19, O23) 3) Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los	4) Mejorar la variedad de programas informáticos realizando un incremento del gasto en innovación tecnológica (D5,O10) 5) Mejorar la capacidad de atracción de clientes nuevos realizando publicidad en sus redes sociales (D2, O12) 6) Incrementar la capacidad de la empresa para seleccionar personal utilizando las TIC para la búsqueda del personal adecuado (D4,

Plan Estratégico Puertas Castalla

	clientes (F13, F15, F21, O19)	O13)
AMENAZAS (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1-19	7) Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera (F3, A6) 8) Aprovechar el contacto con profesionales del sector realizando acuerdos con ellos para intentar reducir la cantidad de competidores (F4, F12, A8) 9) Mejorar la página web haciéndola más interactiva con el cliente para mejorar la posición competitiva de la empresa por captar clientes (F10, A7)	10) Realizar inversiones en la publicidad de sus productos para reducir los niveles altos de competencia por los clientes (D1, A7) 11) Potenciar la capacidad de atracción de clientes nuevos para competir mejor con las empresas de productos de sustitución general (D2,A13)

6.2. Evaluación y Selección:

Una vez se han determinado los objetivos y la misión, se ha examinado tanto el contexto interno como externo y se ha planteado las opciones estratégicas, la organización ha de ser capaz de seleccionar una de las alternativas reconocidas para su aceptación y puesta en funcionamiento. Además, esta decisión es clave debido a su carácter de relevante, irreversible y excluyente.

Las decisiones tomadas por la empresa obedecen a:

- **Criterios de racionalidad** tanto económicamente como estratégicamente.
- **Factores no racionales** como suposiciones subjetivas o intuiciones del empresario, intereses y motivaciones implícitas de los directivos, vínculos de poder de los diferentes grupos de la empresa o la moda de la estrategia actual.

La evaluación de las estrategias no puede ser un procedimiento puramente formal y racional puesto que es casi inalcanzable manifestar a priori que una estrategia tendrá éxito o fracaso y solamente será posible examinar las posibilidades o los defectos de cada alternativa estratégica.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Existen tres criterios distintos de éxito o filtros que posibilitan la evaluación de las alternativas estratégicas que son:

- **Ajuste de la estrategia**
- **Aceptabilidad**
- **Factibilidad**

Seguidamente, en el Cuadro 6.3 se puede observar el procedimiento que han de seguir las estrategias desde la formulación de las mismas hasta la selección de estas, pasando por distintos filtros que ayudarán para la elección más idónea.

Figura 6.2 Evaluación de las estrategias



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

6.2.1. Ajuste de la Estrategia

Mediante el ajuste de las estrategias se pretende conocer la forma en que las estrategias se adecuan al marco producido en el análisis estratégico. Se trata de una elección inicial de las distintas alternativas estratégicas según criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias intentan:

- Contrastar entre las diferentes alternativas estratégicas
- Constituir un orden de prioridad de cada estrategia

Plan Estratégico Puertas Castalla

Existen distintos métodos de valoración para poder estimar de forma cuantitativa cada estrategia de manera que pueda ser instaurada una confrontación entre los cuales predominan:

- Los métodos de puntuación, clasificación o jerarquización
- Los árboles de decisión
- Los escenarios

En este filtro se evalúan los distintos factores clave alcanzados en el análisis DAFO junto con la misión y la visión. Se realiza una valoración de las distintas opciones estratégicas dependiendo del nivel en el que se ajusten al análisis estratégico, seleccionando la de una mayor puntuación relativa.

Con el propósito de poder seleccionar las estrategias que pasan el primer filtro, se ha de concretar un valor a partir del cual se van a descartar las estrategias que no alcancen dicho valor y se aceptarán las que sean iguales o superiores a dicho valor. Para nuestro estudio, se ha considerado que el valor para la **puntuación absoluta** sea igual o superior a 130 puntos, mientras que para la **puntuación relativa** sea igual o superior a 195.

En la siguiente tabla, se puede observar los valores a partir de los cuales las estrategias podrán pasar este primer filtro:

Estrategias	Puntuación absoluta	Puntuación relativa
Aceptación	≥ 130	≥ 195

A continuación, se adjunta una tabla-resumen del ajuste de las estrategias con la finalidad de poder ver cuáles son las estrategias que nos pasarán este primer filtro:

Cuadro 6.2 Tabla-resumen del ajuste de la estrategia

ESTRATEGIAS		Puntuación absoluta	Puntuación Relativa
Estrategia 1	Potenciar el reconocimiento de la marca mediante la publicidad de sus productos en las redes sociales	132	195,98
Estrategia 2	Realización de nuevos cursos formativos de formación para los trabajadores para potenciar el poder de negociación con los clientes	85	122,11
Estrategia 3	Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para	145	230,49

Plan Estratégico Puertas Castalla

	mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes		
Estrategia 4	Mejorar la variedad de programas informáticos realizando un incremento del gasto en innovación tecnológica	81	117,92
Estrategia 5	Mejorar la capacidad de atracción de clientes nuevos realizando publicidad en sus redes sociales	135	196,48
Estrategia 6	Incrementar la capacidad de la empresa para seleccionar personal utilizando las TIC para la búsqueda del personal adecuado	70	105,70
Estrategia 7	Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera	131	195,48
Estrategia 8	Aprovechar el contacto con profesionales del sector realizando acuerdos con ellos para intentar reducir la cantidad de competidores	100	144,05
Estrategia 9	Mejorar la página web haciéndola más interactiva con el cliente para mejorar la posición competitiva de la empresa por captar clientes	111	163,32
Estrategia 10	Realizar inversiones en la publicidad de sus productos para reducir los niveles altos de competencia por los clientes	89	121,27
Estrategia 11	Potenciar la capacidad de atracción de clientes nuevos para competir mejor con las empresas de productos de sustitución general	149	208,38

Con la ayuda de la tabla anterior, se puede concluir como el primer filtro lo han pasado un total de 5 estrategias, las cuales son: la estrategia 1, la estrategia 3, la estrategia 5, la estrategia 7 y la estrategia 11.

Se adjunta como anexo al presente trabajo el archivo Excel en el que se encuentra la tabla de ajustes de las estrategias completa.

6.2.2. Aceptabilidad de la Estrategia

Los criterios de aceptabilidad intentan calcular si los efectos de llevar a cabo una estrategia son aceptables o no para los grupos en la organización. Para un determinado grupo una estrategia será aceptable cuando con ella tiene la expectativa de mejorar la situación de la empresa, es decir, los beneficios esperados superan a los costes provocados de la implantación estratégica.

La aceptabilidad se ha de medir dependiendo los criterios de:

- Los accionistas o propietarios dependiendo del nivel de rentabilidad, creación de valor y el riesgo.
- Para el resto con las respuestas de los grupos de interés de la empresa.

Por lo que hace referencia a la rentabilidad, una medida útil de la aceptabilidad es el estudio de los beneficios conseguidos por cada alternativa. Una de las formas de poder medir la rentabilidad es a través de estimaciones de indicadores como puede ser la rentabilidad de proyectos de inversión o de la rentabilidad financiera.

Seguidamente, se va a proceder al estudio de los beneficios estimados que se podrían obtener de cada alternativa estratégicas que han pasado el primer filtro. Se va a realizar una valoración de los costes genéricos que la empresa tendrá que hacer frente sea cual sea la estrategia implantada como de los ingresos y de los costes particulares que conllevaría la implantación de cada estrategia.

Además, anteriormente ya comentamos el nivel de facturación de la empresa Puertas Castalla para el año 2017 el cual fue de 22.887.426€.

Las fórmulas a emplear en el análisis de la rentabilidad son las siguientes:

Beneficio = Ingresos (I) – Costes (C)

Ingresos = Precio (P) x Cantidad (Q)

Costes = Costes Fijos (CF) + (Costes Variables (CV) x Cantidad (Q))

Con la finalidad de realizar el estudio, necesitaremos estos datos:

- **CF:** Costes Fijos de la empresa
- **CV:** Costes Variables de la empresa
- **P:** Precio medio de los productos de la empresa
- **Q:** Cantidad de producto

Plan Estratégico Puertas Castalla

En la siguiente tabla se puede observar la valoración de los distintos factores con el desglose de los costes:

Cuadro 6.3 Valoración de los costes de la empresa Puertas Castalla:

Variables		Valor/Mensual
P	Precio medio por producto	380€
I	Ingresos mensuales	2.831.000€
B ⁰	Beneficios mensuales	1.907.285,5€
CF	Costes fijos mensuales	707.750€
CV	Costes variables mensuales	28,88€

Costes generales de la empresa		Valor/mensual	Cantidad	Total
CF	Los costes fijos se estiman en un 25% de los ingresos mensuales aproximadamente			707.750€
CV	Los costes variables unitarios se estiman en un 7,6% del precio de venta final	28,88€	7450	215.156€
Total				922.906€

Beneficio = Ingresos (I) – Costes (C)

Beneficio = 2.831.000 - (707.750 + (28,88 x 7450))

Beneficio = 2.831.000€ - 922.906€ ≈ 1.907.285,5€

Observando las tablas anteriores, se puede concluir como la empresa Puertas Castalla había obtenido unos ingresos de 22.887.426€ en el año 2017. Se ha estimado un precio por unidad de 380€ y una cantidad vendida de puertas al mes de 7450 aproximadamente. Como consecuencia de la escasez de datos se van a realizar estimaciones tanto de los costes fijos como de los costes variables de la empresa. Por lo que hace referencia a los costes fijos valoramos que han sido de un 25% sobre los ingresos mensuales, siendo estos de 707.750€ y los costes variables unitarios de un 7,6% del precio de venta siendo estos de 215.156€.

Seguidamente, se va a realizar una estimación de los costes adicionales dependiendo de la estrategia elegida por la empresa que supondrían para la misma con la finalidad de analizar desde un punto de vista rentable cuál de ellas sería la mejor.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Estrategia 1: Potenciar el reconocimiento de la marca mediante la publicidad de sus productos en las redes sociales.

Cuadro 6.4 Estimación de los costes de la Estrategia 1

Costes de la Estrategia 1		Valor	Cantidad	Total
Costes generales de la empresa Puertas Castalla				922.906€
Costes específicos de la Estrategia 1	Contratación de un responsable de la publicidad (mensual)	1500€	1	1500€
	Realizar un plan de marketing	20000€	1	20000€
	Análisis de las redes sociales donde se va a publicitar	500€	1	500€
Total de los costes específicos				22.000€
Total = Costes generales de la empresa + Costes específicos de la estrategia				944.906€
Ingresos		Valor/Mensual	Cantidad	Total
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en un 7%				3.029.170€
BENEFICIO MENSUAL				2.084.264€

En el análisis de la estimación de los costes de la estrategia 1, se puede observar como se ha realizado una clasificación de los distintos gastos que va a producir la puesta en marcha junto con una estimación de los futuros ingresos que obtendría por implantar esta estrategia los cuales se ha supuesto que aumentarían en un 7%. Una vez obtenidos los gastos y los ingresos, se puede concluir que con esta estrategia la empresa Puertas Castalla, obtendría unos beneficios mensuales de 2.084.264€.

Estrategia 3: Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes.

Cuadro 6.5 Estimación de los costes de la Estrategia 3

Costes de la Estrategia 3		Valor	Cantidad	Total
Costes generales de la empresa Puertas Castalla				922.906€
Costes específicos	Contratación de un analista para estudiar el producto fabricar (mensual)	2500€	1	2500€
	Realización de una encuesta para el estudio de las necesidades de los clientes	2€	200	400€
	Análisis de los resultados obtenidos a	2000€	1	2000€

Plan Estratégico Puertas Castalla

de la Estrategia 3	través de la encuesta por un profesional			
	Implantar un nuevo producto en la empresa	75000€	1	75000€
	Realizar campañas publicitarias del nuevo producto	8500€	1	8500€
	Contratación de un responsable de la campaña publicitaria (mensual)	1700€	1	1700€
Total de los costes específicos				90.100€
Total = Costes generales de la empresa + Costes específicos de la estrategia				1.013.006€
Ingresos		Valor/Mensual	Cantidad	Total
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en un 16%				3.283.960€
BENEFICIO MENSUAL				2.270.954€

Esta estrategia conllevaría unos elevados costes totales, aunque se estima que los ingresos aumentarían en un 16% por lo que el beneficio mensual si la empresa decidiera llevar a cabo dicha estrategia sería de 2.270.954€.

Estrategia 5: Mejorar la capacidad de atracción de clientes nuevos realizando publicidad en sus redes sociales.

Cuadro 6.6 Estimación de los costes de la Estrategia 5

Costes de la Estrategia 5		Valor	Cantidad	Total
Costes generales de la empresa Puertas Castalla				922.906€
Costes específicos de la Estrategia 5	Contratación de un responsable de la publicidad en redes sociales (mensual)	1500€	1	1500€
	Realización de una encuesta para analizar las necesidades de los clientes potenciales	2	500	1000€
	Contratación de un responsable encargado del análisis de los resultados de las encuestas (mensual)	2000€	1	2000€
Total de los costes específicos				4500€
Total = Costes generales de la empresa + Costes específicos de la estrategia				927.406€
Ingresos		Valor/Mensual	Cantidad	Total
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en un 4%				2.944.240€

Plan Estratégico Puertas Castalla

BENEFICIO MENSUAL	2.016.834€
-------------------	------------

Observando el cuadro 6.8 se puede ver como la estimación de los costes de la Estrategia 5 se caracterizan por una valoración de los costes totales de 927.406€, mientras que se estima que los ingresos se incrementarían en un 4% con un valor de 2.944.240€, lo cual conllevarían unos beneficios mensuales de 2.016.834€.

Estrategia 7: Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera.

Cuadro 6.7 Estimación de los costes de la Estrategia 7

Costes de la Estrategia 7		Valor	Cantidad	Total
Costes generales de la empresa Puertas Castalla				922.906€
Costes específicos de la Estrategia 7	Implantación de una sede de la empresa en otro país	150000€	1	150000€
	Viajes para visitar la sede	1200€	5	6000€
	Realización de campañas publicitarias en el país extranjero	15000€	2	30000€
	Contratación de un responsable encargado de analizar los países potenciales para instaurar la sede (mensual)	2300€	1	2300€
	Participación en ferias internacionales	9600€	3	28800€
Total de los costes específicos				217.100€
Total = Costes generales de la empresa + Costes específicos de la estrategia				1.140.006€
Ingresos		Valor/Mensual	Cantidad	Total
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en un 22%				3.453.820€
BENEFICIO MENSUAL				2.313.814€

Con la estimación de la estrategia 7, se puede observar como los costes específicos de la estrategia son bastante elevados debidos a la necesaria inversión para poder llevar a cabo esta estrategia. Por el contrario, los ingresos se estiman que aumenten un 22% ya que podría permitir la expansión de la empresa internacionalmente. Además, con esta estrategia se estima un beneficio mensual de 2.313.814€.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Estrategia 11: Potenciar la capacidad de atracción de clientes nuevos para competir mejor con las empresas de productos de sustitución general.

Cuadro 6.8 Estimación de los costes de la Estrategia 11

Costes de la Estrategia 11		Valor	Cantidad	Total
Costes generales de la empresa Puertas Castalla				922.906€
Costes específicos de la Estrategia 11	Contratar a un responsable encargado del análisis de la captación de nuevos clientes (mensual)	1800€	1	1800€
	Realizar un análisis de los competidores de la empresa	4000€	1	4000€
	Realizar un estudio de mercado para poder satisfacer mejor las necesidades de los clientes potenciales	13000€	1	13000€
Total de los costes específicos				18.800€
Total = Costes generales de la empresa + Costes específicos de la estrategia				941.706€
Ingresos		Valor/Mensual	Cantidad	Total
Con esta estrategia se estima que los ingresos aumentarán en un 6%				3.000.860€
BENEFICIO MENSUAL				2.059.154€

Analizando los resultados de la estimación de los costes para la estrategia 11, se puede concluir como los costes totales ascenderían hasta 941.706€, los ingresos se estiman que se incrementarían en un 6% hasta el valor de 3.000.860, lo cual conllevaría un beneficio mensual de 2.059.154€.

Partiendo de los beneficios mensuales iniciales de la empresa Puertas Castalla los cuales eran de 1.907.285,5€, se puede ver como los beneficios mensuales estimados para cada estrategia han sido:

- **Estrategia 1:** 2.084.264€ (incremento de 176.978,5€)
- **Estrategia 3:** 2.270.954€ (incremento de 363.668,5€)
- **Estrategia 5:** 2.016.834€ (incremento de 109.548,5€)
- **Estrategia 7:** 2.313.814€ (incremento de 406.528,5€)
- **Estrategia 11:** 2.059.154€ (incremento de 151.868,5€)

A la vista de los resultados obtenidos, se puede concluir como las estrategias más rentables a la vista serían la estrategia 3 y la estrategia 7 ya que son las que más beneficio proporcionarían a la empresa. Las otras 3 estrategias

Plan Estratégico Puertas Castalla

también proporcionarían beneficio a la empresa Puertas Castalla pero de menor cantidad por tanto, estas estrategias se podrían eliminar.

Por otra parte, es relevante saber el nivel de riesgo en el que incide la empresa al establecer una estrategia con la finalidad de medir su aceptabilidad. Para ello, se utilizan medios como los siguientes: proyecciones de ratios financieros, el análisis de sensibilidad, matrices de decisión, modelos de simulación y modelos heurísticos. Se caracterizan por tratar de incorporar en un modelo cuantitativo las relaciones entre las distintas variables significativas.

Una vez realizado el análisis anterior, se puede observar como existen tres estrategias que proporcionarían unos beneficios inferiores en comparación con las otras dos estrategias por lo que también implicarían un mayor riesgo para la empresa su implantación.

Las otras dos estrategias (estrategia 3 y estrategia 7), proporcionan unos beneficios superiores para la empresa y el nivel de riesgo que podría conllevar su implantación no sería tan elevado por lo que sí que serían aceptadas en lo referente al nivel de riesgo.

En cambio, la reacción de los grupos de interés puede provocar un nivel de riesgo político sobre la implantación de una estrategia en la empresa. Este análisis es cualitativo y tiene en consideración a los grupos de poder interno como por ejemplo, trabajadores o accionistas y a los grupos externos como los consumidores o los proveedores. Cabe destacar, que las reacciones de dichos grupos pueden afectar en el fracaso o el éxito de una estrategia en la empresa.

Seguidamente, se puede ver como los grupos de interés que influyen de otra forma en la empresa aceptan o no las estrategias planteadas para su posible implantación.

Cuadro 6.9 Aceptación de los grupos de interés

Grupos de interés	Estrategia 3	Estrategia 7
Directivos	SÍ	SÍ
Trabajadores	SÍ	SÍ
Accionistas	SÍ	SÍ
Clientes	SÍ	SÍ
Proveedores	SÍ	SÍ
Entidades financieras	SÍ	SÍ

Observando la tabla anterior, se puede comprobar cómo los distintos grupos de interés sí que aceptarían las dos estrategias y por tanto, están de acuerdo con la implantación de las mismas en la empresa Puertas Castalla.

6.2.3. Factibilidad de la Estrategia

La factibilidad de la estrategia se caracteriza por analizar las posibilidades de implantación, el nivel de disponibilidad de las capacidades y recursos imprescindibles y el acondicionamiento del horizonte temporal de las permutas previstas.

Por lo que hace referencia a la disponibilidad de las capacidades y de los recursos deberían de tenerse en consideración tanto la factibilidad financiera ya que hace alusión a la predicción de la disponibilidad de fondos financieros requiere la estrategia en cuanto a las fuentes procedentes, a los plazos en los que deben estar disponibles y a su volumen. Lo cual la resolución de los mismos, posibilitará que la estrategia sea factible desde un enfoque financiero. El otro aspecto a tener en consideración es la disponibilidad de otros recursos y capacidades con el propósito de poder desarrollar la estrategia en la empresa.

Por lo que hace referencia a la estrategia 3 la cual trata sobre “Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes” se considera que esta estrategia podría ser llevada a cabo por la empresa ya que cuenta con una gran cantidad de recursos y capacidades, y además, esto podría provocar un aumento considerable de los beneficios debido a que hará a la empresa más competitiva en el mercado y podrá potenciar sus ventas y mejorar su imagen en relación tanto con sus clientes actuales como los clientes potenciales.

Por lo que respecta a la estrategia 7 la cual es “Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera”, se considera que la empresa necesitaría una gran inversión para poder llevarla a cabo, pero con los recursos y capacidades disponibles se podría implantar una nueva sede que incrementara la expansión internacional de la empresa y poder comercializar en mercados nuevos sus productos, con la finalidad de incrementar sus beneficios.

Una vez finalizado el proceso de formulación, evaluación y selección de las estrategias y haber realizado los tres filtros para su análisis (ajuste, aceptabilidad y factibilidad de la estrategia), se puede concluir como se han seleccionado dos estrategias para implantar en la empresa, para las cuáles se van a proponer en el siguiente capítulo los distintos planes de acción para poder llevarlas a cabo en un futuro.

CAPÍTULO 7:
PLANES DE ACCIÓN Y
ANÁLISIS DE LA
VIABILIDAD DE LAS
ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN Y ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS:

En el presente capítulo se va a proceder a la realización de los planes de acción para las estrategias que han pasado los 3 filtros del anterior apartado junto con la priorización de los mismos.

La implantación de las estrategias se puede definir como la agrupación de actividades y decisiones que son necesarias para poder desarrollar eficazmente y poner en práctica una estrategia.

Cabe resaltar que tanto una incorrecta formulación como una errónea implantación pueden resultar de carácter problemático para la empresa, por tanto, estas dos acciones son importantes para que pueda tener éxito la estrategia.

Los planes de acción han de hacer práctica la estrategia diseñada a través de la definición de objetivos y los medios para poder lograrlo. Esto provoca precisar:

- QUÉ se desea hacer
- QUÉ recursos se van a emplear
- QUIÉN va a desarrollarlos
- CUÁNDO se van a alcanzar las acciones
- CÓMO se puede lograr el objetivo

Es relevante que además, se lleve a cabo un sistema de control con la correspondiente retroalimentación sobre el proceso para poder detectar posibles problemas que puedan ir apareciendo.

7.1. Elaboración de los Planes de Acción:

Con la finalidad de poder realizar los planes de acción, se va a proceder cuáles han sido las estrategias que han pasado los tres filtros del apartado anterior y se van a plantear unos objetivos cuantificables para cada una de ellas. A continuación se han de instaurar las acciones concisas, para que ligado con los responsables, presupuestos e indicadores poner conocer de qué forma se logra el objetivo, quién va a llevar a cabo las acciones, qué recursos se van a emplear para desarrollar las acciones y en qué instante del tiempo se van a proyectar las acciones. Es importante poder llevar un control para poder detectar la forma en que los objetivos se van cumpliendo o no.

Plan Estratégico Puertas Castalla

Las estrategias que han pasado los tres filtros han sido:

- **Estrategia 3:** Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes.
- **Estrategia 7:** Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera.

Seguidamente, se va a proceder a la elaboración de los planes de acción para cada estrategia.

La **estrategia 3** persigue principalmente los siguientes objetivos:

- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Potenciar las ventas de nuestros productos
- Mejorar la posición competitiva de la empresa
- Incrementar los beneficios de la empresa
- Realizar una campaña publicitaria del nuevo producto

Cuadro 7.1 Plan de acción de la Estrategia 3 desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes

Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes para el año 2021			
Acciones	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1.Realizar una reunión para presentar el proyecto a sus grupos de interés	Directivo	1 de Enero de 2020	Personal
2.Contratar a un analista para estudiar el producto a fabricar	Directivo Responsable de RRHH	1 de Febrero de 2020	Recursos económicos de 2.500€
3. Realización de una encuesta para el estudio de las necesidades de los clientes	Analista	15 de Febrero de 2020	Recursos económicos de 400€
4.Análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta por un profesional	Analista	15 de Marzo de 2020	Recursos económicos de 2.000€
5.Implantación del nuevo producto en la empresa	Directivo	1 de Noviembre de 2020	Recursos económicos de 75.000€
6.Contratación de un responsable para la realización de una campaña publicitaria del producto	Directivo Responsable de RRHH	12 de Diciembre de 2020	Recursos económicos de 1.700€
7.Realización de una	Dpto.	6 de Febrero de	Recursos

Plan Estratégico Puertas Castalla

campaña publicitaria del nuevo producto	Marketing	2021	económicos de 8.500€
8.Análisis de las mejoras producidas por la implantación de la estrategia	Directivo	1 de Abril de 2021	Personal
INVERSIÓN TOTAL		15 meses	90.100€

Respecto a la estrategia 7, esta pretende alcanzar estos objetivos principales:

- Incrementar la presencia internacional de la empresa
- Expandirse en nuevos mercados internacionales
- Mejorar su posición competitiva respecto a otras empresas
- Potenciar la participación en ferias internacionales

Cuadro 7.2 Plan de acción de la Estrategia 7 aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera

Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera para mitad del año 2022			
Acciones	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1.Realizar una reunión para presentar el proyecto a sus grupos de interés	Directivo	1 de Abril de 2020	Personal
2.Contratar a un responsable encargado de analizar los países potenciales para instaurar la sede	Directivo Responsable de RRHH	10 de Mayo de 2020	Recursos económicos de 2.300€
3. Implantación de una sede de la empresa en otro país	Directivo Analista contratado	15 de Febrero de 2021	Recursos económicos de 150.000€
4. Realización de viajes para visitar la sede	Alta dirección	17 de Junio de 2021	Recursos económicos de 6.000€
5. Realización de campañas publicitarias en el país extranjero	Directivo Dpto. de marketing	7 de Septiembre de 2021	Recursos económicos de 30.000€
6. Participación en ferias internacionales	Directivo Dpto. comercio exterior	8 de Marzo de 2022	Recursos económicos de 28.800€
7. Análisis del mercado para poder captar nuevos clientes en el país extranjero	Analista Dpto. comercio exterior	25 de Abril de 2022	Recursos económicos de 1.600€
8.Análisis de las mejoras producidas por la implantación de la estrategia	Directivo	1 de Julio de 2022	Personal

Plan Estratégico Puertas Castalla

INVERSIÓN TOTAL		27 meses	218.700€
-----------------	--	----------	----------

Observando los dos planes de acción propuestos para cada una de las estrategias, se puede comprobar cómo la estrategia 3 tendría una duración aproximada de 15 meses para su implantación con una inversión de 90.100€, mientras que la estrategia 7 tendría un plazo de 27 meses aproximadamente para su puesta en marcha y necesitaría una inversión de 218.700€.

7.2. Priorización de los Planes de Acción:

Seguidamente se va a realizar la priorización de los planes de acción alcanzados en el apartado anterior. Se puede comprobar cómo existe un gran número de acciones y dos planes de acción, por lo que vamos a proceder a la priorización de estas acciones.

Para la priorización de los planes de acción se suele utilizar una matriz de priorización como la siguiente:

Figura 7.1 Matriz de priorización



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. 2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

Por lo que hace referencia a la priorización de las estrategias, se puede comprobar cómo la **estrategia 3** la cual consiste en desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la

Plan Estratégico Puertas Castalla

satisfacción de necesidades de los clientes, se puede considerar como de **importancia alta y de urgencia media** ya que sería de carácter relevante aumentar la gama de productos ofrecidos por la empresa para mejorar la satisfacción de los clientes y de urgencia media debido a que la empresa cuenta con una amplia gama de productos establecidos lo cual le permite abarcar distintos segmentos de mercado.

Por otra parte, la **estrategia 7** se refiere a aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera se puede considerar como de **importancia alta y de urgencia alta** ya que provocaría ser más competitivo frente a la competencia, expandirse la empresa internacionalmente o mejorar la tecnología de la empresa.

A continuación, se puede observar la matriz de priorización de los planes de acción para la empresa Puertas Castalla:

Cuadro 7.3 Matriz de priorización empresa Puertas Castalla

IMPORTANCIA	Alta	Plan de acción est. 3		Plan de acción est. 7	
	Media				
	Baja				
		Baja	Media	Alta	
		URGENCIA			

El primer plan de acción que se debe implantar en la empresa sería el plan de acción correspondiente a la estrategia 7 porque se encuentra ubicado en el cuadrante de las acciones prioritarias y sería necesario un control periódico para analizar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos y analizar si con la implantación de una nueva sede se están reduciendo los niveles de importaciones de madera y se está mejorando la posición competitiva de la empresa Puertas Castalla. El segundo plan de acción sería el plan de acción de la estrategia 3 ya que el nivel de urgencia es inferior al del anterior plan de acción y por tanto, es menos prioritario. Es necesario analizar si el desarrollo

del producto nuevo está mejorando las necesidades de los clientes y poder corregir posibles problemas que puedan aparecer durante el proceso de llevar a cabo los planes de acción.

7.3. Análisis de la viabilidad de las estrategias:

Una vez realizado la elaboración de los planes de acción y el análisis de la priorización de los mismos, se va a elaborar el análisis de la viabilidad de las estrategias para el cual se va a seguir el método de los escenarios pesimista, realista y optimista para las dos estrategias planteadas para llevar a cabo en la empresa Puertas Castalla.

Para ello se conoce que el nivel de ingresos de la empresa Puertas Castalla para el último año del cual tenemos información fue de 22.887.426€.

En lo referente a la estrategia 3 la cual trata sobre desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes se va a suponer que para el escenario pesimista los ingresos aumentarían en un 7% anualmente, mientras que para el escenario realista incrementarían en un 16% y para el escenario optimista en un 24%.

Cuadro 7.4 Escenario Pesimista de la Estrategia 3

Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2	Resultado año 3
Ingresos	Incremento de los ingresos de un 7% con la implantación de esta estrategia	24.489.545.82€	26.203.814.03€	28.038.081.01€
Costes	Costes generales de la empresa	11.074.872€	11.074.872€	11.074.872€
	Contratación de un analista para estudiar el producto a fabricar	30.000€	0€	0€
	Realización de una encuesta para el estudio de las necesidades de los clientes	400€	0€	0€
	Análisis de los resultados los resultados obtenidos a	2.000€	0€	0€

Plan Estratégico Puertas Castalla

	través de la encuesta por un profesional			
	Implantar un nuevo producto en la empresa	75.000€	0€	0€
	Realizar campañas publicitarias del nuevo producto	8.500€	8.500€	8.500€
	Contratación de un responsable de la campaña publicitaria	20.400€	20.400€	20.400€
Resultado		13.278.373,82€	15.100.042,03€	16.963.209,01€

Cuadro 7.5 Escenario Realista de la Estrategia 3

Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2	Resultado año 3
Ingresos	Incremento de los ingresos de un 16% con la implantación de esta estrategia	26.549.414,16€	30.797.320,43€	35.724.891,69€
Costes	Costes generales de la empresa	11.074.872€	11.074.872€	11.074.872€
	Contratación de un analista para estudiar el producto a fabricar	30.000€	0€	0€
	Realización de una encuesta para el estudio de las necesidades de los clientes	400€	0€	0€
	Análisis de los resultados los resultados obtenidos a través de la encuesta por un profesional	2.000€	0€	0€
	Implantar un nuevo producto en la empresa	75.000€	0€	0€
	Realizar campañas publicitarias del nuevo producto	8.500€	8.500€	8.500€
	Contratación de			

Plan Estratégico Puertas Castalla

	un responsable de la campaña publicitaria	20.400€	20.400€	20.400€
Resultado		15.338.242,16€	19.693.548,43€	24.621.119,69€

Cuadro 7.6 Escenario Optimista de la Estrategia 3

Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2	Resultado año 3
Ingresos	Incremento de los ingresos de un 24% con la implantación de esta estrategia	28.380.408,24€	35.191.706,22€	43.637.715,71€
Costes	Costes generales de la empresa	11.074.872€	11.074.872€	11.074.872€
	Contratación de un analista para estudiar el producto a fabricar	30.000€	0€	0€
	Realización de una encuesta para el estudio de las necesidades de los clientes	400€	0€	0€
	Análisis de los resultados los resultados obtenidos a través de la encuesta por un profesional	2.000€	0€	0€
	Implantar un nuevo producto en la empresa	75.000€	0€	0€
	Realizar campañas publicitarias del nuevo producto	8.500€	8.500€	8.500€
	Contratación de un responsable de la campaña publicitaria	20.400€	20.400€	20.400€
Resultado		17.169.236,24€	24.087.934,22€	32.533.943,71€

Por lo que hace referencia a la estrategia 7 la cual trata sobre aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera se va a suponer que para el escenario pesimista los ingresos aumentarían en un 16% anualmente, mientras que para

Plan Estratégico Puertas Castalla

el escenario realista incrementarían en un 22% y para el escenario optimista en un 27%.

Cuadro 7.7 Escenario Pesimista de la Estrategia 7

Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2	Resultado año 3
Ingresos	Aumento de los ingresos de un 16% con la implantación de esta estrategia	26.549.414,16€	30.797.320,43€	35.724.891,69€
Costes	Costes generales de la empresa	11.074.872€	11.074.872€	11.074.872€
	Implantación de una sede de la empresa en otro país	150.000€	0€	0€
	Viajes para visitar la sede	30.000€	30.000€	30.000€
	Realización de campañas publicitarias en el país extranjero	15.000€	30.000€	45.000€
	Contratación de un responsable encargado de analizar los países para instaurar la sede	27.600€	0€	0€
	Participación en ferias internacionales	28.800€	48.000€	48.000€
Resultado		15.223.142,16€	19.614.448,43€	24.527.019,69€

Cuadro 7.8 Escenario Realista de la Estrategia 7

Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2	Resultado año 3
Ingresos	Aumento de los ingresos de un 22% con la implantación de esta estrategia	27.922.659,72€	34.065.644,86€	41.560.086,73€
	Costes generales de la empresa	11.074.872€	11.074.872€	11.074.872€
	Implantación de una sede de la empresa en otro país	150.000€	0€	0€
	Viajes para visitar	30.000€	30.000€	30.000€

Plan Estratégico Puertas Castalla

Costes	la sede			
	Realización de campañas publicitarias en el país extranjero	15.000€	30.000€	45.000€
	Contratación de un responsable encargado de analizar los países para instaurar la sede	27.600€	0€	0€
	Participación en ferias internacionales	28.800€	48.000€	48.000€
Resultado		16.596.387,72€	22.882.772,86€	30.362.214,73€

Cuadro 7.9 Escenario Optimista de la Estrategia 7

Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2	Resultado año 3
Ingresos	Aumento de los ingresos de un 27% con la implantación de esta estrategia	29.067.031,02€	36.915.129,4€	46.882.214,33€
Costes	Costes generales de la empresa	11.074.872€	11.074.872€	11.074.872€
	Implantación de una sede de la empresa en otro país	150.000€	0€	0€
	Viajes para visitar la sede	30.000€	30.000€	30.000€
	Realización de campañas publicitarias en el país extranjero	15.000€	30.000€	45.000€
	Contratación de un responsable encargado de analizar los países para instaurar la sede	27.600€	0€	0€
	Participación en ferias internacionales	28.800€	48.000€	48.000€
Resultado		17.740.759,02€	25.732.257,4€	35.684.342,33€

Una vez realizados los distintos escenarios para las dos estrategias planteadas para llevar a cabo en la empresa, se puede observar como en los tres

Plan Estratégico Puertas Castalla

escenarios de las dos estrategias, se espera que la organización obtenga beneficios con estas, ya que pueden provocar un incremento notable en los beneficios futuros de la compañía. Analizando los resultados año tras año en los escenarios, comprobamos como estos van en aumento con el paso del tiempo ya que será en estos años próximos cuando se espera un aumento relevante de los beneficios con su implantación y a partir del cuarto o quinto año, estos podrían ir disminuyendo progresivamente.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES:

Una vez elaborada la memoria del Plan Estratégico para la empresa Puertas Castalla S.L. se destaca la importancia de la realización del mismo ya que en la actualidad las empresas se encuentran en un entorno turbulento en el que la competitividad entre las empresas se hace cada vez más dura.

Cabe destacar que la empresa Puertas Castalla desde sus inicios ha tratado de ir mejorando su posición competitiva con el paso del tiempo y asentarse dentro del sector de la fabricación y el diseño de puertas de madera. Su principal propósito ha sido y continúa siendo el de poder satisfacer las necesidades de sus clientes otorgando una calidad relevante y un servicio personalizado.

Su visión es la de ser un referente dentro del sector de las puertas tanto a nivel nacional como internacional.

En los últimos años, ha ido progresando a nivel internacional contando ya con numerosos clientes internacionales que ha hecho posible la implantación en la empresa de un departamento dedicado al comercio internacional.

En lo referente al análisis externo de la empresa, se puede comprobar cómo se han obtenido un total de 25 oportunidades y 19 amenazas entre el análisis del entorno general y el entorno específico. Dentro de las oportunidades se puede destacar que el sector de la madera a nivel nacional se encuentra en crecimiento, se está produciendo un aumento del gasto en innovación tecnológica y el nivel de atracción del sector es bajo. En cambio, en las amenazas se puede señalar que todavía existe una tasa de paro elevada, existen unos niveles altos de competencia por los clientes y existen unas altas barreras de movilidad y de salida.

En cuanto al análisis interno de la empresa, las fortalezas superan ampliamente al número de debilidades de la organización debido principalmente a la consolidación dentro del sector de la empresa y al buen posicionamiento competitivo en el mercado y al gran número de clientes que posee. Algunas de las fortalezas más destacadas es que posee un gran reconocimiento de la marca, existe una elevada coordinación entre departamentos y tiene una gran variedad de productos. Mientras que en las debilidades se puede señalar que la empresa realiza una baja inversión en publicidad, posee poca capacidad para captar clientes nuevos y dispone de una reducida capacidad para seleccionar el personal adecuado.

Mediante la combinación de las fortalezas y debilidades junto con las oportunidades y amenazas se han formulado un total de 11 estrategias para la

Plan Estratégico Puertas Castalla

empresa de las cuales finalmente han pasado los distintos filtros 2 de ellas que son:

- **Desarrollar un modelo de puerta nueva mediante una madera de roble reciclada para mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes.**
- **Aumentar la presencia internacional implantando una sede en otro país para reducir los niveles de las importaciones de madera.**

Por lo que respecta a la primera de las estrategias se ha estimado que la implantación de su plan de acción tendría una duración aproximada de 15 meses y supondría una inversión de 90.100€. En cuanto a la segunda estrategia, el tiempo necesario para su implantación sería de 27 meses y la empresa realizaría una inversión aproximada de 218.700€.

Seguidamente, en el apartado de la viabilidad de las estrategias se puede comprobar cómo las dos estrategias serían viables ya que en cualquiera de los escenarios posibles la empresa obtendría beneficios con las mismas en los próximos años a su implantación, mientras que a partir del cuarto o quinto año irán reduciéndose progresivamente estos beneficios al perder fuerza la estrategia.

Por último, destacar que la propuesta realizada para la empresa Puertas Castalla S.L. haya sido de interés y ayude a la organización a la toma de decisiones futuras que proporcionen una mejora de global en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

Para la elaboración del plan estratégico de la empresa Puertas Castalla se han consultado los siguientes libros y páginas web:

CARRIÓN MAROTO, J. (2011): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid 3ª Edición

FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2004): *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Prentice Hall, Madrid

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid 7ª Edición

NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid 2ª Edición

NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid 4ª Edición

OSTERWALDER, A.; Y PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G. Y SMITH A. (2015): *Diseñando la propuesta de valor*. DEUSTO, Barcelona.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2015): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid

Se han consultado los apuntes de las asignaturas de “Estrategia y Diseño de la Organización” y “Planificación Estratégica en las Empresas” del profesor Josep Capó Vicedo.

Para la información financiera de la empresa, se ha utilizado la plataforma informática “SABI” en la cual hay información de un gran número de empresas y hemos conocido de primera mano los datos reales de la empresa Puertas Castalla así como de sus competidores principales.

<https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=3CTMG3O96OQY1NY&loginpostback=true&ssotoken=vJIOcu0UxAEHg1CPyPdoHA%3d%3d>

Una de las principales fuentes utilizadas para el análisis del Macroentorno ha sido el Instituto Nacional de Estadística el cual proporciona una gran cantidad de datos. www.ine.es/

Plan Estratégico Puertas Castalla

Respecto a la información obtenida de la empresa Puertas Castalla S.L. se ha llevado a cabo dos visitas a la empresa para poder conocer el funcionamiento de la misma y se ha realizado una entrevista con el Gerente, junto con la información recopilada a través de su página web. www.puertascastalla.com/

ANEXOS:

Índice de figuras

- [Figura 2.1](#) (Página 12)
- [Figura 2.2](#) (Página 15)
- [Figura 2.3](#) (Página 18)
- [Figura 2.4](#) (Página 21)
- [Figura 2.5](#) (Página 25)
- [Figura 2.6](#) (Página 25)
- [Figura 2.7](#) (Página 25)
- [Figura 4.1](#) (Página 44)
- [Figura 4.2](#) (Página 45)
- [Figura 5.1](#) (Página 79)
- [Figura 5.2](#) (Página 83)
- [Figura 5.3](#) (Página 86)
- [Figura 6.1](#) (Página 93)
- [Figura 6.2](#) (Página 96)
- [Figura 7.1](#) (Página 111)

Índice de cuadros

- [Cuadro 4.1](#) (Páginas 60-61)
- [Cuadro 4.2](#) (Páginas 61-62)
- [Cuadro 4.3](#) (Página 64)
- [Cuadro 4.4](#) (Página 65)
- [Cuadro 4.5](#) (Página 68)
- [Cuadro 4.6](#) (Páginas 75-76)
- [Cuadro 5.1](#) (Página 80)
- [Cuadro 5.2](#) (Páginas 81-82)
- [Cuadro 5.3](#) (Páginas 84-85-86)
- [Cuadro 5.4](#) (Página 87)
- [Cuadro 5.5](#) (Páginas 87-88)
- [Cuadro 5.6](#) (Páginas 89-90)
- [Cuadro 6.1](#) (Páginas 94-95)
- [Cuadro 6.2](#) (Páginas 97-98)
- [Cuadro 6.3](#) (Página 100)
- [Cuadro 6.4](#) (Página 101)
- [Cuadro 6.5](#) (Páginas 101-102)
- [Cuadro 6.6](#) (Páginas 102-103)
- [Cuadro 6.7](#) (Página 103)
- [Cuadro 6.8](#) (Página 104)
- [Cuadro 6.9](#) (Página 105)

Plan Estratégico Puertas Castalla

- [Cuadro 7.1](#) (Páginas 109-110)
- [Cuadro 7.2](#) (Páginas 110-111)
- [Cuadro 7.3](#) (Página 112)
- [Cuadro 7.4](#) (Páginas 113-114)
- [Cuadro 7.5](#) (Páginas 114-115)
- [Cuadro 7.6](#) (Página 115)
- [Cuadro 7.7](#) (Página 116)
- [Cuadro 7.8](#) (Página 116-117)
- [Cuadro 7.9](#) (Página 117)